بنك الفقراء

القروض المتناهية الصغر والمعركة ضد الفقر فى العالم

محمد يونس

الحائز على جائزة نوبل



ترجمة وتقديم

د. عالية عبد الحميد عارف

مكتبة الشروق الدولية

بنك الفقراء

القروض المتناهية الصغر
والمعركة ضد الفقر فى العالم

هذه ترجمة لكتاب:

BANKER TO THE POOR

by Muhammad Yunus

Published in the United States by Public Affairs™,
a member of the Perseus Books Group.

Printed in the United States of America.

الطبعة الثانية
١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م



٩ شارع السعادة - أبراج عثمان - روكسى - القاهرة
تليفون وفاكس: ٢٤٥٠١٢٢٨ - ٢٤٥٠١٢٢٩ - ٢٢٥٦٥٩٣٩
المكتبة: ٢ شارع البورصة الجديدة - قصر النيل - القاهرة
تليفون: ٢٣٩٣٨٠٧١ - ٢٣٩١٢٠٧٢
Email: < shoroukintl @ hotmail. com >
< shoroukintl @ yahoo.com >

بنـــك الفقـراء

القروض المتناهية الصغر والمعركة ضد الفقر فى العالم

محمـــــد يونـــس

مؤسس بنك جرامين والحائز على جائزة نوبل

ترجمة وتقديم

د. عالية عبد الحميد عارف



المحتـويات

الموضـــــــوع	الصفحة
تقديم	٧
المقدمة	١١
الفصل الأول : ٢٠ طريق بوكسيرهات ، شيتاجونج	١٥
الفصل الثانى : بنجالى فى أمريكا	٢٧
الفصل الثالث : العودة إلى شيتاجونج	٤٣
الفصل الرابع : صانعو كراسى البامبو الصغيرة فى قرية «چوبرا»	٥٥
الفصل الخامس : ميلاد مشروع رائد	٧٣
الفصل السادس : ما بعد چوبرا . . التوسع إلى تانجال	١٠٣
الفصل السابع : ميلاد بنك الفقراء	١٣٧
الفصل الثامن : النمو والتحديات فى مواجهة بنك الفقراء ، ١٩٨٤ ـ ١٩٩٠م	١٥٣
الفصل التاسع : التطبيق فى دول فقيرة أخرى	١٧٧
الفصل العاشر : التطبيق فى الولايات المتحدة ودول غنية أخرى	١٩٩
الفصل الحادى عشر : جرامين فى حقبة التسعينيات	٢٢١
الفصل الثانى عشر : ما بعد القروض المتناهية الصغر : عالم جديد لمشروعات جرامين	٢٤٣
الفصل الثالث عشر : بنك جرامين الثانى	٢٦٥
الفصل الرابع عشر : المستقبل	٢٧٧
المؤلف	٢٩٧
للمزيد من المعلومات	٢٩٨

تقديم

محمد يونس الحائز على جائزة نوبل للسلام عام ٢٠٠٧م، إنه شخصية مثيرة وجديرة بالاحترام، فمحمد يونس يعد نموذجًا للعالم الأكاديمى المحب لوطنه والمهموم بمشاكل مجتمعه، لا، ليس بمشاكل مجتمعه فحسب، بل بمشاكل العالم أجمع. إنه ينادى بعالم خال من الفقر، ولكنه مع هذه المناداة لا يكتفى بموقف المتفرج، بل إنه يبادر إلى تطبيق مبادئ علم الاقتصاد الذى يقوم بتدريسه فى جامعة شيتاجونج ببنجلاديش، إنه يرفض أن ينفصل العلم عن الواقع؛ فمن رأيه أن العلم النافع هو الذى يقدم الخير إلى البشرية ويسهم فى تطويرها.

أدرك يونس أن المبادئ النظرية التى يقدمها لطلبته بالجامعة لم تقدم جديدًا يفيد حتى المجتمع الريفى الملاصق للجامعة، فبدأ يشجع طلبته على النزول إلى أرض الواقع لجمع معلومات تساعد فى تحسين الوضع البائس للمجتمع المحلى، فوجدوا أن شريحة عريضة من هذا المجتمع تعيش فى فقر مدقع، وتعتمد على التعامل مع التجار المرابين لكى توفر لنفسها ما يمكّنها من البقاء على قيد الحياة، وهنا كانت البداية، حيث فكر محمد يونس فى إقراض هؤلاء الفقراء قروضا متناهية فى الصغر؛ ليقوموا بتوظيفها فى أنشطة بسيطة مولدة للدخل، تمكنهم من الاعتماد على الذات، ومن ثم فى توفير حياة كريمة لهم ولمن يعولونهم. خاض يونس معركة شرسة ضد المؤسسات المالية المحلية والدولية حتى تسنى له إنشاء بنك للفقراء.. بنك جرامين.

بنك جرامين، إنه بنك يتعامل فى القروض المتناهية الصغر، ويقدمها للفقراء المعدمين لكى يتمكنوا من تشكيل حياتهم بأنفسهم، إنه بنك يعارض كل الأصول

البنكية المتعارف عليها والمستقرة فى العرف المصرفى، فلا ضامن للقرض، ولا تدخل فى طريقة توظيفه، وليس هناك تدريب للمقترضين، وليس هناك فوائد تراكمية متزايدة عند التعثر فى سداد الأقساط. إن بنك الفقراء تجربة فريدة من شأنها إطلاق طاقات الفقراء نحو الإبداع واستغلال إمكاناتهم الكامنة على نحو يضمن لهم المعيشة الكريمة.

بعد النجاح الذى حققه بنك جرامين فى شيتاجونج، تمكن محمد يونس - من خلال إصراره ومثابرته - من التوسع فى التجربة لتشمل العديد من القرى فى الريف البنجالى، ولم يكتف بهذا وحسب، بل إن نجاح التجربة لفت أنظار العالم، فتم التوسع فى الأخذ بنموذج بنك جرامين فى دول أخرى فقيرة مثل: ماليزيا والفلبين ثم الهند ونيبال وفيتنام والصين وأمريكا الجنوبية وأفريقيا. ونظرا لنجاح تجربة جرامين فى تلك المجتمعات، امتد التوسع فى التطبيق ليشمل أعتى الدول الرأسمالية - الولايات المتحدة الأمريكية ذاتها - بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الدول الأوروبية الغنية التى تعانى من ارتفاع معدلات البطالة، هذا إلى جانب دول أوروبا الشرقية التى كانت قد خرجت لتوها من النظام الاشتراكى.

إن هذا الكتاب يعد قصة شيقة على لسان مؤلفه، يروى للقارئ بأسلوبه السلس تدرج نشأة وطنه المستقل - بنجلاديش - ثم ينتقل بعد ذلك إلى إدخال القارئ فى التفصيلات التى مهدت لبلورة فكرة بنك جرامين، ومن ثم ظهوره إلى حيز الوجود، كل ذلك بأسلوب شيق لا يخلو من روح الدعابة التى يتمتع بها كاتبه.

سيتعرف القارئ كذلك على آراء جديدة فيما يخص مجموعة من القضايا التقليدية المعروفة لدينا، والتى تطرح فى سياق الكتاب، منها على سبيل المثال لا الحصر: تقييم المؤلف لدور المؤسسات النقدية الدولية فى تحقيق التنمية فى الدول النامية، ورأيه فى طبيعة كلٍّ من النظام الاشتراكى والرأسمالى، ومزايا وعيوب كلٍّ منهما، ورأيه فى قضية تحديد النسل، ودور المشروعات المتناهية الصغر فى التنمية المحلية، والمؤشرات الحقيقية للتطور فى الدخل القومى، وأسلوبه فى حل المشكلات.. وغيرها من القضايا التى يتم طرحها بأسلوب جديد، ووفقًا لوجهة نظر جديدة.

إن القارئ وهو ينتقل بين سطور هذا الكتاب، سيتزايد فى نفسه الاحترام والتقدير والإعجاب لما قام به محمد يونس من جهود فى سبيل تحقيق حلمه بالوصول إلى عالم خال من الفقر؛ كما سيجد نفسه يحمل تساؤلا يكبر كلما طوى صفحة من صفحات هذا الكتاب.. إن القارئ سيتساءل بالضرورة: أليس هناك من محمد يونس فى وطنى....؟

إنه بحق كتاب جدير بالقراءة؛ لأن مؤلفه بحق هو شخصية جديرة بكل التقدير والاحترام.

د. عالية عبد الحميد عارف

مدرس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية

المقدمة

وقعت بنجلاديش عام ١٩٧٤م فى قبضة المجاعة، وكنت أعمل وقتها فى جامعة تقع فى أقصى الجنوب الغربى من البلاد، وهى الجامعة التى تعلمت ثم عملت بها كرئيس لقسم الاقتصاد. فى البداية لم نكن نعر اهتمامًا بالغًا بأخبار الصحف التى تتناول قصص الموت والمجاعة فى القرى البعيدة فى الشمال. ولكن بدأ أناس أقرب ما يكونون إلى الهياكل العظمية فى الظهور عند محطات القطار والحافلات فى العاصمة «دكا». وفى الحال تحول هذا الظهور إلى تدفق للجياع القادمين من كل مكان. وغالبًا ما كان يرقد هؤلاء دونما أدنى حراك حتى يدب الشك فى الناظر إليهم عما إذا كانوا ما يزالون على قيد الحياة أم لا. وقد كانوا فى المجمل متماثلين رجالاً ونساءً وأطفالاً، المسنون فيهم يشبهون الأطفال، كما أن الأطفال يشبهون العجائز.

قامت الحكومة بتوفير مطابخ فى كل مكان لتقديم «العصيدة»، ولكن جميعها عانت من النفاذ السريع للأرز. قامت الصحف بنشر الوعى وتحذير المجتمع من مغبة ومستتبعات هذه المجاعة، وقامت المؤسسات البحثية بتجميع البيانات وعمل الإحصاءات عن مصادر وأسباب الهجرة أو النزوح إلى المدن. كما قامت المنظمات الدينية بتجنيد مجموعة من الأفراد لكى يقوموا بالتقاط أجساد الموتى من الطرقات والقيام بدفنها حسب التقاليد المتبعة. ولكن سرعان ما فاقت العمليات الضرورية لتجميع أجساد الموتى قدرة هذه المجموعات وتجهيزاتها للقيام بمهمتها.

ولم يقم الجياع برفع أية شعارات، كما لم يطالبونا ـ نحن سكان المدن ممتلئى البطون ـ بأية طلبات، وجل ما كانوا يفعلونه هو استلقاؤهم بهدوء على أعتابنا فى انتظار الموت. وهناك طرق متعددة للموت، ولكن أشدها إيلامًا هو الموت جوعًا. فالموت جوعًا يحدث ببطء؛ تتناقص فيه ثانية بثانية المسافة بين الحياة والموت حتى

يصبحا متلاصقين إلى الدرجة التى يصعب عندها معرفة الفرق بينهما . والموت جوعًا مثل النوم يحدث بهدوء بحيث لا يتمكن المرء من إدراك وقوعه ، فحدوثه رهن بإمكانية توفر حفنة أرز فى كل وجبة . فى مثل هذه الظروف يُسمح للطفل الصغير ـ الذى لم يستوعب بعد غموض العالم الذى يعيشه ـ أن ينخرط فى البكاء حتى يغلبه النعاس دون الحصول على رشفة لبن تقيم أوده ؛ الأمر الذى يصعب معه بقاؤه على قيد الحياة فى اليوم التالى .

وقد اعتدت خلال هذه الفترة على تدريس النظريات الاقتصادية الشهيرة لطلابى فى الجامعة ، تلك النظريات التى من المفترض أن تقوم بمعالجة جميع أنواع المشكلات الاجتماعية . ولكنى فى ١٩٧٤م بدأت أرهب إلقاء محاضراتى على الطلاب ؛ فما جدوى النظريات الاقتصادية المعقدة التى أقوم بتدريسها فى الوقت الذى تقضى فيه المجاعة على الناس على الأرصفة والطرقات التى تجاور قاعة محاضراتى؟ أصبحت محاضراتى مثل الأفلام الأمريكية التى ينتصر فيها الخير دائمًا ، ولكنى ما أن أنتهى منها أواجه الواقع المؤلم على أرصفة الشوارع التى يرتعش فوقها أناس طيبون ويموتون دون أدنى رحمة . وأصبحت الحياة اليومية تسير من سيئ إلى أسوأ ، ويزداد الفقراء فقرًا .

ولم تساعدنى نظرياتى الاقتصادية التى أدرِّسها فى فهم ما يدور من حولى ؛ ولم أتمكن من أن أقنع طلابى بواقعية ما أقوم بتدريسه لهم ؛ ومن ثم رغبت فى الهروب بعيدًا عن الحياة الأكاديمية ، . . . . وعن جميع النظريات والمراجع العلمية ، سعيًا لاكتشاف النظريات الاقتصادية المتصلة بالواقع الذى يتهدد حياة الفقراء فى مجتمعنا .

وقد كنت محظوظًا لوقوع مدينة «چوبرا » بالقرب من الحرم الجامعى ، ففى ١٩٥٨م تولى السلطة المارشال أيوب خان رئيس دولة باكستان حينئذ ـ نتيجة انقلاب عسكرى موفق . ولخوفه من حدوث مظاهرات طلابية ، أصدر مرسومًا بإقصاء الجامعات الجديدة بعيدًا عن المناطق الحضرية ، ومن ثم كان إنشاء جامعة شيتاجونج الجديدة التى أعمل بها على ربوة فى منطقة ريفية بمقاطعة شيتاجونج ، مجاورة لقرية چوبرا ؛ الأمر الذى ساعد على جعل هذه القرية الخيار الأمثل لاهتماماتى الدراسية الجديدة . فقررت أن أصبح تلميذًا من جديد وأن يكون سكان چوبرا بمثابة أساتذتى المعلمين ، وأن أكرس نفسى للتعلم قدر استطاعتى من هذه القرية . أما الجامعات التقليدية فى ذلك الوقت فقد

قامت بخلق فجوة متسعة بين طلابها وبين ما يجرى من أحداث يومية في بنجلاديش . وبدلاً من تلقين طلابى العلم اعتماداً على الكتب التعليمية التقليدية ، قررت أن أمد طلاب الجامعة بمعلومات تساعدهم على تفهم الحياة اليومية التى تمر على أحد الفقراء . فعندما تحمل العالم فى راحة يدك وتقوم بتحليله بمنظور أحادى ، فإنك أميل لأن تكون متعاليًا فى أحكامك ، حيث تضطرب الحقائق وتصبح مشوشة عند النظر إليها من بعيد ؛ ومن ثم كان قرارى بدراسة ظاهرة الفقر عن كثب حتى أتفهمها بشكل أوضح .

وقد كانت لرحلاتى المتكررة إلى القرى المجاورة لحرم جامعة شيتاجونج - حيث أعمل - عظيم الأثر فى استكشاف الكثير من الحقائق التى ساعدتنى فى إنشاء بنك جرامين . فقد قام الفقراء بتعليمى علمًا جديدًا فى الاقتصاد ؛ أدركت فيه المشكلات التى يواجهونها من وجهة نظرهم ، كما قمت بتجريب العديد من الأشياء التى نجح بعضها وفشل بعضها الآخر . ومن الأشياء الناجحة التى جربتها كانت تقديم قروض ضئيلة جدًا إلى الفقراء ليقوموا بتشغيل أنفسهم بأنفسهم ؛ فقد كانت هذه القروض بمثابة نقطة البداية للقيام بالصناعات المنزلية وغيرها من الأنشطة المولدة للدخل والتى استفادت من المهارات المتوفرة بالفعل لدى المقترضين .

لم أكن لأتخيل مطلقًا أن برنامجى للقروض المتناهية الصغر سيكون ركيزة لـ « بنك الفقراء» العالمى الذى يخدم ٢,٥ مليون فرد ، كما لم أتوقع أن يتم تبنى هذه الفكرة فيما يزيد عن مائة دولة منتشرة فى خمس قارات . فقد كان هدفى بداية هو التقليل من شعورى بالذنب ، ومحاولة أن أكون فردًا نافعًا لفئة من الناس تتضور جوعًا ، ولكن هذه التجربة لم تقف عند هذا الحد ، فقد تكررت فى حالات كثيرة لدى كل من اقترض ونجح فى مشروعه ، كما لم أستطع شخصيًا التوقف عن إدارة هذا المشروع .

* * *

الفصـل الأول

٢٠ طريق بوكسيرهات، شيتاجونج

تعد شيتاجونج أكبر موانئ بنجلاديش، وهى مدينة تجارية تضم ثلاثة ملايين نسمة. ولقد نشأت فى شارع بوكسيرهات فى قلب المنطقة التجارية لمقاطعة شيتاجونج، وهو شارع من اتجاه واحد يتسع لمرور شاحنة واحدة فقط، ويصل ميناء نهر شكتاى بقلب السوق.

والمكان الذى نقطنه ـ أنا وأسرتى ـ من شارع بوكسيرهات يعرف بـ «سونابوتى»، وهو مكان مشهور ببيع المجوهرات. يأخذ منزلنا رقم ٢٠ من هذا الشارع، وهو منزل مكون من طابقين، يحتل الطابق السفلى فيه ورشة والدى لتصنيع الذهب.

عندما كنت طفلاً، كان عالمى مليئًا بالصخب وبرائحة الجازولين المنبعثة من الشارع الذى طالما ازدحم بالشاحنات والعربات، وطالما استمعت إلى المشاحنات والصراخ بين سائقى العربات، وكذا أصوات آلات التنبيه المستمرة؛ ولذلك فقد كان جو هذا الشارع أشبه بجو دائم للاحتفالات. وفى منتصف الليل تخمد أصوات الشاحنات المارة، كما تخمد أصوات الباعة والمتسولين، وتختفى أصوات الطرق والحشو والتلميع فى ورشة والدى.

أما الطابق العلوى للمنزل، فيتكون من مطبخ وأربع غرف؛ غرفة لوالدتى وغرفة للاستماع إلى المذياع وغرفة أخرى كبيرة، وأخيراً غرفة للطعام التى يتم فرشها بسجادة

صغيرة ثلاث مرات يوميًا لتناول وجباتنا العائلية. وكان للمنزل فوق سطحه ملعب نأوى إليه عندما يصيبنا الملل فنقوم بمتابعة الزبائن بالأسفل، أو بمراقبة الحرفيين وهم يصنعون الذهب فى الحجرة الخلفية، أو قد نكتفى بمجرد مشاهدة ما يحدث فى الشارع الذى لا يتغير أبدًا.

وقد كان هذا المكان - ٢٠ شارع بوكسيرهات - هو المكان الثانى لعمل والدى فى شيتاجونج، فقد هجر مكانه الأول عندما تم تحطيمه بواسطة قنبلة يابانية. ففى عام ١٩٤٣م قام اليابانيون بغزو بورما وتهديد الهند بأكملها - وهى دول مجاورة لبنجلاديش. أما بالنسبة لـ شيتاجونج فلم تكن الضربات الجوية فيها بشكل مكثف؛ فبدلاً من القنابل قامت الطائرات اليابانية بإسقاط وريقات كنا نستمتع بمشاهدتها من فوق أسطح منازلنا، فقد كانت تشبه الفراشات وهى تتساقط باتجاه المدينة. ولكن عندما تحطم جدار المنزل، قام والدى بترحيلنا إلى مسقط رأسه - وهى قرية آمنة تدعى باثوا - وهى القرية التى ولدت فيها فى الوقت الذى شهد بدايات الحرب.

وتبعد قرية باثوا أكثر من سبعة أميال من شيتاجونج، وقد كان جدى يمتلك أرضًا زراعية فى هذه القرية، وكانت الزراعة تمثل مصدر الدخل الرئيس له، ولكنه اتجه فيما بعد إلى الاتجار فى المجوهرات، وشاركه فى ذلك ابنه الأكبر «دولا ميا» وكذا والدى. وسرعان ما أصبحوا فى مقدمة صانعى وبائعى المجوهرات المحليين للزبائن المسلمين.

وكان والدى لين القلب؛ فنادراً ما قام بعقابنا، ولكنه كان حازمًا فيما يتعلق بأهمية التعليم بالنسبة لنا. وكان يمتلك ثلاثة خزانات حديدية كل منها بارتفاع ثلاثة أقدام، وقد صممت هذه الخزانات بداخل الحائط فى نهاية المحل. وعندما يفتح المحل أبوابه للعمل، كان والدى يترك تلك الخزانات مفتوحة، فدواخلها المغطاة بمرايا تخدع الناظر إليها فلا يدرك حقيقة كونها خزانات، وإنما تتراءى له كجزء من ديكور المحل. وعند موعد الإقفال - قبل الصلاة الخامسة فى اليوم - يقوم والدى بإغلاق أدراج الخزانات الثلاث بإحكام بست أقفال لكل خزانة؛ ما زلت أتذكر أصواتها حتى الآن، فهذه الأصوات كانت بمثابة تنبيه لى ولأخى «سلام» بترك ما نفعله والعودة إلى استذكارنا من جديد.

وكان والدى يسعد طالما كنا جالسين وممسكين بكتبنا فيقول: «أحسنتم يا أولادى - أنتم أولاد رائعون»، ثم يتخذ طريقه إلى المسجد للصلاة. وكان والدى مثالاً للمسلم الورع طوال حياته؛ فقد حج ثلاث مرات إلى مكة، وكان دائمًا يرتدى زيًا أبيض وخفًا أبيض وكذلك بنطالاً وسترة وطاقية بيضاء. وكانت نظارته المربعة المصنوعة من صدف السلحفاة ولحيته الرمادية اللون توحيان بفطنته وثقافته، وإن لم يكن كثير القراءة. ونتيجة لكبر حجم عائلته وكبر حجم أعماله، فلم يكن لديه الوقت الكافى لمتابعتنا فى دراستنا، فكان وقته مقسمًا بين عمله وصلواته وواجباته نحو عائلته.

أما والدتى «صوفيا خاتون» فكانت - على النقيض من والدى - امرأة قوية وحازمة؛ فهى بمثابة المنظم للأسرة، وكانت بمجرد أن تقوم بالعض على شفتها السفلى نعرف على الفور أن أية محاولة لتغيير رأيها لا جدوى منها. كانت ترغب فى أن تجعلنا كلنا - دون استثناء - أناسًا منظمين على شاكلتها. وقد كانت لشخصيتها بالتأكيد أكبر الأثر علىّ؛ فكانت أمى مثالاً للحب والعطاء حيث كانت تقوم بادخار بعض الأموال التى كانت تعطيها لأى من أقاربنا الذين يأتون لزيارتنا من مسافات بعيدة. فكانت هى والدتى - التى من خلال رعايتها للفقراء والمحرومين - المساعد الأساسى لى فى اكتشاف ميولى فى الاهتمام بعلم الاقتصاد والإصلاح الاجتماعى.

تعود جذور والدتى إلى أسرة من طبقة التجار متوسطى الحال الذين يقومون بالبيع والشراء من مدينة بورما. وكان والدها يمتلك أرضًا قام بتأجير جزء كبير منها، وكان يقضى وقتًا طويلاً فى قراءة وكتابة الموضوعات التاريخية وأكل الصحى من الطعام، الأمر الذى جعل منه شخصية محبوبة بالنسبة لأحفاده. ففى تلك الأيام الخوالى أتذكر والدتى وهى تلبس ساريًا زاهى اللون مطعم بشريط ذهبى حول حافته، وكان شعرها الداكن ممشط دائمًا إلى الخلف فى شكل كومة سميكة مع فرق من الأمام نحو اليمين. كنت أحبها كثيرًا، وكنت عادة ما أقوم بشدها من السارى لجذب انتباهها. وأتذكر - علاوة على ما سبق - ما كانت تحكيه لى من قصص وما تنشده من أغنيات، مثل تراچيديا كربلاء. ففى شهر محرم من كل عام، وفى أثناء احتفال المسلمين بذكرى كربلاء أتذكر سؤالى المعتاد لوالدتى: «لماذا تكون السماء حمراء على هذا الجانب من المنزل

وزرقاء على جانبه الآخر؟» ، فتجيبنى والدتى : « إن السماء الزرقاء للإمام الحسن، أما الحمراء فهى للإمام الحسين» .

«ومن هو الحسن ومن هو الحسين يا أمي؟» .

« إنهما أحفاد نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وقرة عينه» .

وعندما كانت والدتى تنتهى من قصة قتلهما، كانت تشير بإصبعها إلى الغسق وتشرح كيف أن الزرقة على أحد أركان المنزل تمثل السم الذى قتل به الإمام الحسن، أما الحمرة على الركن الآخر فتمثل دم الإمام الحسين. وكان هذا الوصف التراچيدى بالنسبة لى كطفل لا يعدو كونه تعبيراً عن « بحر من الحزن» .

وطغت أمى بشخصيتها علىّ خلال سنواتى الأولى ؛ فأتذكر تجمهرنا حولها وهى تصنع الكعك، وأتذكر تهافتى لتذوقه بمجرد أن ينضج فلا أتيح لها الفرصة كى تقوم بتبريده؛ فقد كنت معروفًا بين أفراد أسرتى بكونى الذواقة لوالدتى. وقد عملت والدتى أيضًا ببيع المجوهرات فى المحل الخاص بنا، كما كانت تضيف اللمسة النهائية للأقراط والقلادات، وكنت أقوم بمراقبة يدها النحيلة وهى تقوم بإضافة الزخارف الجميلة إلى المجوهرات. فكانت النقود التى تتحصل عليها من عملها هذا هى ما تقوم بإعطائه للمحتاجين من الأقارب والأصدقاء والجيران الذين يقصدونها طلبًا للعون.

وكان لأمى أربعة عشر من الأولاد؛ توفى خمسة منهم وهم صغار. شقيقتى «ممتاز» كانت تكبرنى بثمانى سنوات، وتزوجت ولم تبلغ الرشد بعد، وعادة ما كنا نقوم بزيارتها فى منزلها الجديد على أطراف المدينة، حيث كانت تقدم لنا الأطباق اللذيذة. أما شقيقى «سلام» فكان يكبرنى بثلاث سنوات وهو أفضل أصدقائى ؛ فكنا نلعب لعبة الحرب معًا مقلدين أصوات آلات الحرب اليابانية. وعندما تكون الرياح مناسبة نقوم بصنع طائرات ورقية ملونة مستخدمين أوراقًا هندسية الشكل وعيدان شجر البامبو. وذات مرة اشترى والدى بعض القذائف اليابانية المنتشرة فى السوق، وقمنا أنا وأخى بمساعدة والدتنا فى تحويلها إلى أوان للنبات لوضعها على سطح المنزل وذلك بوضعها مرتكزة على طرفها المدبب وقاعدتها العريضة إلى أعلى.

التحقنا ـ أنا وسلام وجميع جيراننا من الصبية ممن هم فى مثل أعمارنا ـ بمدرسة «لامار بازار فرى » الابتدائية. وجدير بالذكر أن المدارس البنجالية تهتم بغرس القيم الفاضلة فى تلاميذها؛ فهى لا تهدف فقط إلى تقديم العلم، وإنما تمتد أهدافها إلى غرس روح العزة الوطنية، وتقديس القيم الروحية، والاهتمام بالفنون من موسيقى وشعر، واحترام السلطة والانتظام. ويشتمل كل فصل فى المدرسة على أربعين تلميذًا، وهناك فصل بين التعليم الابتدائى والثانوى. وكنا جميعنا ـ تلاميذ ومدرسون ـ نتحدث اللهجة الشيتاجونية. وكان الطلاب المتميزون يحصلون على منح دراسية، كما كانوا يدخلون فى مسابقات علمية على مستوى الدولة، ولكن وسرعان ما ترك غالبية زملائى فى المدرسة مقاعد الدراسة.

كنت أنا وأخى سلام نلتهم كل ما يقع فى أيدينا من كتب أو مجلات، وكانت روايات المفتش « ثريلرز» هى المفضلة بالنسبة لى، وتأثرًا بهذه الرويات قمت ذات مرة بتأليف رواية بوليسية كاملة وعمرى اثنتا عشرة سنة. ولم يكن من السهل بالنسبة لى ولأخى أن نشبع ظمأنا للقراءة، فلجأنا إلى الارتجال والشراء والاستعارة، بل والسرقة أحيانًا. فعلى سبيل المثال كانت مجلة الأطفال المفضلة لنا ـ مجلة «شوكتارا» ـ تقوم بعمل استفتاء سنوى، يحصل بموجبه الفائزون على اشتراك مجانى فى المجلة مع طباعة أسمائهم عليها. وقمت باختيار أحد الفائزين بطريقة عشوائية، وراسلت محرر المجلة قائلاً:

سيدى العزيز،

أنا أدعى . . . . ، أحد الفائزين في استفتاء مجلتكم، وقد تغير مكان إقامتى، فأرجو منكم إرسال أعداد المجلة وفقًا للاشتراك المجانى على شارع بوكسيرهات رقم . . . . . .

ولم أقم بإعطائه الرقم الصحيح لمنزلنا، وإنما رقم أحد جيراننا لئلا ترى أسرتى المجلات المرسلة. وكنا ـ أنا وسلام ـ نتابع أعدادنا المجانية بحرص، وقد نجحت الخطة كما فى الأحلام.

وكنا نقضى بعض الوقت يوميًا فى غرفة الانتظار الملحقة بعيادة طبيب الأسرة؛ دكتور بانيك؛ وذلك لقراءة مجموعة من الصحف المتنوعة المشترك بها. وقد أسهمت

قراءاتى الحرة فى حسن تأسيسى بمرور الوقت، فكنت دائمًا أول فصلى على مدار تعليمى الابتدائى والثانوى.

وفى عام ١٩٤٧م، عندما كنت فى السابعة من عمرى، وصلت «حركة باكستان» إلى ذروتها؛ فالمناطق الهندية ذات الأغلبية المسلمة كانت تحارب للحصول على استقلالها كدولة مسلمة. وبأغلبيتها المسلمة أيقنا انضمام شيتاجونج إلى باكستان، ولكننا لم نكن متأكدين ما إذا كانت بقية المناطق التى يسكنها البنجال المسلمون ستنضم هى الأخرى إلى باكستان أم لا، وما هى تحديدًا الحدود السياسية الجديدة التى سيتم ترسيمها. وكانت هناك مناقشات مطولة بين الأصدقاء والمعارف فى طريق بوكسيرهات عن مستقبل باكستان المستقلة، وقد أدركنا جميعًا أن باكستان ستكون دولة ذات شأن وذلك بنصفيها الشرقى والغربى اللذين يبعدان عن بعضهما بأكثر من ألف ميل من الأراضى الهندية.

وكان لدى والدى - المسلم الورع - الكثير من الأصدقاء والزملاء الهندوس الذين جاءوا إلى منزلنا؛ ورغم حداثة سنى شعرت بجو من عدم الثقة بين الطائفتين الدينيتين، فقد سمعت من المذياع عن بعض أعمال العنف بين المسلمين والهندوس، ولكن - لحسن الحظ - كانت مثل هذه الأحداث محدودة فى شيتاجونج.

وقد أثرت أجواء الحرب على أسرتى وحياتها اليومية؛ فقد كان والداى يميلان بشدة إلى الاستقلال عن باقى الهند. وامتد الأمر إلى أخى الأصغر «إبراهيم» - وكان قد بدأ لتوه فى الكلام - فكان يقول على السكر الأبيض الذى يحبه بشدة «جناح شوجر»، وأما «السكر البنى» الذى كان لا يستسيغه، فقد أطلق عليه مسمى «غاندى شوجر».

«محمد على جناح» كان هو قائد حركة الاستقلال الپاكستانية، وكان «غاندى» بالطبع يرغب فى المحافظة على الهند موحدة. وكانت والدتى تقص علينا حدوتة ما قبل النوم متضمنة قصصًا لـ «جناح، وغاندى، واللورد لويس ماونتباتن». أما أخى «سلام» وكان عمره آنذاك عشر سنوات، فقد كان يحسد الصبية الكبار من جيراننا لحملهم الأعلام الخضراء التى يتوسطها رمز الهلال والنجمة، وهم يهتفون فى الشوارع: تحيا باكستان. . . . تحيا باكستان. . (پاكستان زندآباد).

وفى مساء ليلة الرابع عشر من شهر أغسطس لعام ١٩٤٧م، حصلت شبه القارة الهندية - التى كانت تحت الحكم البريطانى لقرنين من الزمان - على استقلالها. وأتذكر هذا الحدث كما لو كان البارحة، فكأنى أرى أمامى المدينة وقد ازدانت بالأعلام والأشرطة الخضراء والبيضاء، كما أستمع إلى صيحات الجنود هاتفة «باكستان زنداباد» بين الفينة والأخرى، وقد اكتظت الشوارع بالناس حتى منتصف الليل، كما قمنا بإطلاق الألعاب النارية من سطح منزلنا - تلك الألعاب التى كنت أرى خيالات جيراننا وهم يتابعون تفجيرها مالئة ظلمة السماء. كانت الفرحة والإثارة تعم أجواء المدينة.

وباقتراب منتصف الليل اقتادنا والدى إلى شارع بوكسيرهات، وعلى الرغم من أنه لم يكن ناشطًا سياسيًا، فقد انضم إلى جماعة «الحرس الوطنى المسلمة» - جماعة جناح - كدليل على وحدة الصف، وقد تحلى بفخر فى هذه الليلة بالزى الكامل الذى تلبسه هذه الجماعة وصولاً إلى القبعة. ورافقنا هذه الليلة أخى «إبراهيم» ذو العامين وكذلك أخى الرضيع «تونو». ومع منتصف الليل، انقطعت الكهرباء وعمت الظلمة المدينة بأكملها، ودام الانقطاع للحظات ثم جاءت الكهرباء من جديد معلنة بداية حقبة جديدة لبلد جديد، وشعار «باكستان زنداباد» يرج أنحاء المدينة ويترامى إلى الآذان بشكل مستمر. كنت حينها فى السابعة؛ ولكنى شعرت لأول مرة بعزة النصر - شعرتها تسرى فى شراييني، وأحسست بالنشوة من شدة الفرحة.

* * *

بعد أن كنا خمسًا من الإخوة والأخوات - ممتاز، وسلام، وأنا، وإبراهيم، وتونو - رزقت والدتى بأربعة صبية آخرين وهم: أيوب، وعزام، وجهانجير، وموينو. ولكن عندما بلغت التاسعة، أصبحت والدتى الحبيبة متوترة وعصبية دون سبب واضح، وأصبح سلوكها غير طبيعى بشكل ملحوظ. وأصبحت فى لحظات صفائها تتحدث إلى نفسها بكلام غير مفهوم ينتهى عادة بقضاء ساعات فى الصلاة، أو فى قراءة بضع صفحات من أى كتاب، أو فى تكرار إلقاء الشعر دون توقف. أما فى لحظاتها المضطربة فتقوم بتوجيه الإهانات للناس بصوت مرتفع مستخدمة ألفاظًا نابية. وفى بعض الأحيان تتعسف فى قذف أحد الجيران أو الأصدقاء أو أحد أفراد الأسرة، ولكن فى أحيان أخرى توجه التوبيخ إلى أحد السياسيين أو أحد الرموز التى

ماتت منذ زمن، أو قد تختلق أعداء وهميين وتبدأ دون سابق إنذار باستخدام العنف ضدهم. أما فى الليل فعادة ما كانت تستيقظ من نومها على صراخ وألم جسدى، وعندها أقوم بمساعدة والدى فى كبحها أو محاولة حماية أخى الأصغر من لكماتها. وعادة ما كانت والدتى تعود لطبيعتها بعد انتهاء الأزمة فتصبح لطيفة و ناعمة كما نعرفها، تفعل ما بوسعها لتغدق علينا من حبها ولترعى إخواننا الصغار. ولكننا كنا ندرك أن هذا التحول يكون وقتيًا، حيث كانت حالتها تسوء، فاقدة معها متابعتها السابقة لنا فى مدرستنا ودراستنا.

حاول والدى الكثير معها لعلاجها، فدفع المال فى سبيل إجراء أكثر الفحوصات الطبية تقدمًا فى بلدنا، ولكن مرض والدتى العقلى كان مرضًا وراثيًا؛ حيث أصيبت به والدتها وأختاها الاثنتان، ولم يستطع أى من الأطباء تشخيص حالتها. واندفع والدى يائسًا لتجريب أنواع مختلفة من العلاجات غير التقليدية؛ مثل التخدير والسحر والتنويم المغناطيسى، ولكن أيًا منها لم يكن ناجحًا، حيث لم تستجب والدتى لأى من هذه العلاجات.

أما بالنسبة لنا نحن كأطفال، فقد استرعت طرق العلاج هذه اهتمامنا؛ فبعد مشاهدتنا للطبيب النفسى وهو يجرى الجلسات النفسية لوالدتى كنا نقوم بدورنا بتجريب ما يفعله على بعضنا البعض. كما اعتدنا على التعامل مع حالتها بنوع من الفكاهة؛ فكنا مثلاً نسأل بعضنا: «ما توقعاتك لحالة الجو» فى إشارة إلى حالة والدتى المزاجية فى الساعات القليلة التالية. ولتجنب توجيه اللوم أو التوبيخ لنا، قمنا بإعطاء كل فرد من الأسرة رقمًا كوديا؛ مثل رقم ٢ . . ورقم ٤ . . . إلخ، كما قام أخى «إبراهيم» بكتابة قصة هزلية رمز فيها إلى منزلنا بـ«محطة المذياع»، ورمز إلى والدتى بـ«على الهواء» وعبر فيها لحظة بلحظة عن حالتها المزاجية بلغات وطرق مختلفة.

وكان والدى هو الشخص الوحيد الذى ظهر ثابتًا طوال هذه الفترة الكئيبة، فقد عود نفسه على الوضع الجديد لحالة والدتى مظهراً قدراً من التعاطف والصبر والرعاية لها بشتى الطرق الممكنة وفى جميع الحالات طوال فترة مرضها التى دامت ثلاثة وثلاثين عامًا. وقد حاول والدى التصرف كأن شيئًا لم يتغير وأنها بالنسبة له هى «صوفيا» نفسها التى تزوجها عام ١٩٣٠ م عندما كان فى الثانية والعشرين من عمره. كان والدى

شديد الإخلاص لها وحسن العشرة طيلة اثنين وخمسين عامًا ، هى فترة زواجهما حتى توفيت سنة ١٩٨٢م .

* * *

على الرغم من أن والدى لم يبخل فى الإنفاق على تعليمنا وأسفارنا، إلا أنه فى ذات الوقت اكتفى بتملك منزل غاية فى التواضع والبساطة ، كما كان يعطينا القليل من المال كمصروف لليد . ولكنى تمكنت من الحصول فى دراستى الثانوية على منحة شهرية نتيجة لفوزى فى «امتحان التميز» الذى كان يعقد على مستوى مقاطعة شيتاجونج؛ الأمر الذى مثل زيادة فى مصروفى الشهرى، وإن لم يزل بشكل غير كاف . وكنت ألجأ إلى تغطية هذا العجز من قطع النقد الصغيرة المبعثرة فى درج والدى، دون أن يكتشف والدى ذلك .

وبالإضافة إلى اهتمامنا أنا وأخى سلام بالكتب والمجلات، فقد تكشفت لنا نقاط ضعف جديدة تمثلت فى مشاهدة الأفلام وتناول الطعام خارج المنزل . ولم نكن نشتهى المكلف من الطعام، فوجبتنا المفضلة كانت شريحة من البطاطس المحشوة بالبصل المحمر والمرشوشة بالخل مع فنجان من الشاى بالياسمين، كنا نتناولها فى حانة بسيطة تقع على ناصية منزلنا، ولم يكن والدى على علم بهذه النزهات .

كانت آلة التصوير الأولى التى اشتريناها بسيطة للغاية، وكنا نصطحبها معنا أينما ذهبنا، وقمنا كما يقوم الخبراء بالبحث والتخطيط للموضوعات التى كنا نقوم بتصويرها؛ فاهتممنا بتكوين مجموعة من الصور للوجوه، وأخرى للقطات من الشارع، والمنازل، وأخيرًا للحياة الهادئة . وكان لدينا شريك يساعدنا ويشجعنا على المضى قدمًا فى عالم التصوير؛ وهو المالك لأستوديو « البيت الغامض» - وهو أحد محلات التصوير التى كانت تقع بالقرب من منزلنا؛ فقد كان يسمح لنا باستخدام الغرفة المظلمة بمحله لتحميض وطبع أفلامنا غير الملونة، والتى كنا نقوم فيما بعد بتلوينها وإدخال بعض المؤثرات البصرية عليها . وهكذا أصبحت لدى هواية الرسم والتلوين والتى قررت تعلمها على يد أحد الرسامين المحترفين؛ والذى كنت أناديه بـ « الأستاذ » أو «جورو» .

وفى البيت قمت بترتيب مكان حامل الألواح وأقمشة الرسم والألوان، بشكل يمكننى من إخفائهم عن أنظار والدى؛ حيث إن والدى كمسلم متزمت لم يكن يقبل أو يؤمن بإمكانية رسم النفس البشرية، وإن قام بعض أعمامى وعماتى من محبى الفن بمساعدتى وتشجيعى على تنمية هوايتى. ونما لدى أنا وسلام عن غير قصد نتيجة لهذه الهواية ميلٌ للصور وللتصميم، وبدأنا فى جمع الطوابع، وقمنا بإقناع صاحب أحد المحلات المجاورة بعرض مجموعتنا فى الوجهة الأمامية للمحل. كما اعتدنا على الذهاب إلى دور العرض برفقة اثنين من أعمامنا لمشاهدة الأفلام الهندية والأمريكية، وأحببنا حفظ وغناء الأغنيات العاطفية المشهورة آنذاك.

وكانت المدرسة الثانوية التى التحقت بها فى شيتاجونج أكثر تفتحًا وتنوعًا من مدرستى الابتدائية؛ فمعظم زملائى بالفصل كانوا أبناء مسئولين حكوميين محوَّلين من مقاطعات مختلفة، حيث كانت مدرستى الثانوية ـ مدرسة كوليجيت ـ تقدم أفضل خدمة تعليمية بالدولة. ولكن أكثر ما جذبنى شخصيًا بها هو برنامج الكشافة للأولاد؛ حيث كنا نقوم بالتعاون مع فرق الكشافة بالمدارس الأخرى، فنقوم باللعب والحفر والمطاردات فى جنبات القرى، بالإضافة إلى القيام بالأعمال الفنية والعروض المسرحية والمناقشات والمسابقات. وكان هناك ما يسمى بأسبوع الدخل، نقوم فيه بزيادة دخلنا من خلال بيع بعض المنتجات مترجلين، أو عن طريق تلميع الأحذية والعمل بالمقاهى. فبجانب المتعة التى وجدناها من خلال انضمامنا لبرنامج الكشافة، فقد تعلمنا أن نعمل سويًا بانسجام، وتعلمنا تنمية الحس الداخلى بالمسئولية وكيفية احترام آدمية الآخرين.

وأتذكر على وجه الخصوص كيف قمنا برحلة بالقطار عبر الهند للاشتراك فى مهرجان كشافة پاكستان الأول عام ١٩٥٣م. وقد توقفنا خلال رحلتنا عدة مرات لزيارة بعض الأماكن التاريخية، وقضينا أغلب الوقت فى اللعب والغناء. وتوقفنا لزيارة «تاج محل» فى أكرا، وأتذكر حينها أنى لمحت وكيل المدرسة «كوازى سيراجول» وهو يمسح فى خفاء بعض العبرات المتساقطة من عينيه؛ فلم تكن هذه العبرات بسبب الأثر التاريخى، ولا بسبب الأعزاء من المشاهير المدفونين هناك، ولا بسبب كلمات الشعر الرقيقة المحفورة على جدرانه البيضاء الرخامية، وإنما كانت ـ كما

قال لى ـ بسبب قلقه على مصيرنا نحن وعلى الأمانة التاريخية التى نحملها؛ ورغم أنى كنت فى الثالثة عشرة حينها إلا أنى تأثرت بشدة بكلماته وبتفسيره المحمل بالعذوبة والرفق. وقد تمكنت من خلال تشجيعه من صقل ما أمارسه من أنشطة؛ فقد كنت دائمًا قيادى الشخصية بالفطرة؛ ولكن نتيجة لتأثير «كوازى» الأخلاقى فقد تعلمت كيف أسمو بأفكارى وكيف أتحكم فى عواطفى.

وسادت الفوضى فى الأشهر التى تلت حرب بنجلاديش للتحرير عام ١٩٧٣م، وفى هذا العام قمت ووالدى وأخى إبراهيم بزيارة الأستاذ «كوازى»، فقدم لنا الشاى وناقشنا الأوضاع السياسية المحيطة بنا. وبعد هذه الواقعة بنحو شهر، تم قتل الأستاذ «كوازى» ـ الذى كان حينها شيخًا مسنًا ـ بوحشية خلال نومه على يد خادمه الذى سرق منه مبلغًا متواضعًا من النقود، ولم يستطع البوليس تحديد الجانى. وقد انهرت تمامًا بسبب هذه الحادثة والتى أدركت بعدها ـ بأثر رجعى ـ أن عبرات الأستاذ «كوازى» المتساقطة عند «تاج محل» مرجعها تنبؤه بما سيلاقيه من معاناة إلى جانب المعاناة التى تنتظر الشعب البنجالى نفسه.



الفصل الثانى

بنجالى فى أمريكا

كنت دائمًا أتوقع لنفسى أن أصير معلمًا، ففى طفولتى كنت أحب التدريس لإخوتى الصغار، مع إصرارى أن يحصلوا على الدرجات النهائية فى مدرستهم. وبالفعل فقد طلب منى وأنا فى الواحدة والعشرين من عمرى تدريس الاقتصاد فى كلية بشيتاجونج بعد تخرجى مباشرة.

وقد تأسست هذه الكلية عام ١٨٣٦ أيام الحكم البريطانى، وكانت واحدة من أكثر الكليات احترامًا فى شبه القارة الهندية. وامتدت دراستى بهذه الكلية لتشمل الفترة من ١٩٦١ إلى ١٩٦٥م، حاولت خلالها القيام ببعض الأعمال التجارية الخاصة بى؛ حيث لاحظت أن البضائع المغلفة المتوفرة فى الأسواق عادة ما تكون مستوردة من باكستان الغربية، بينما لا نمتلك نحن فى الجزء الشرقى من البلاد أية إمكانات لإنتاج علب ومواد التغليف، فعمدت إلى إقناع والدى لكى يسمح لى بإقامة مشروع للتعبئة والطباعة، فقمت بعمل دراسة جدوى للمشروع وتقدمت بطلب للحصول على قرض من البنك الصناعى الحكومى. وفى هذا التوقيت كانت فئة قليلة فقط من أصحاب الأعمال البنجاليين ترغب فى إقامة مشروعات صناعية؛ الأمر الذى أدى إلى قبول طلب القرض الذى قدمته للبنك فى الحال. وبالفعل سرعان ما قمت بإنشاء مشروعى

للتعبئة والطباعة والذى ساعد على تشغيل مائة عامل، وبمرور الوقت نجح المشروع فى تحقيق معدلات ربح مرتفعة سنويًا.

كره والدى الذى كان رئيسًا لمجلس الإدارة أن تقوم الشركة بالاقتراض من البنك، فكانت فكرة قيامى بدفع فوائد مقابل حصولى على القروض تثير حافظته على نحو كان يدفعنى إلى رد القروض قبل موعدها المحدد، وبهذا الشكل أصبحنا أحد القلائل الذين يقومون برد القروض قبل موعدها فى بنجلاديش فى ذلك الوقت. الأمر الذى دفع البنك إلى إقراضنا عشرة ملايين «تاكا» فى الحال لإقامة مشروع لصناعة الورق، والذى حرصت على ألا يعلم عنه والدى شيئًا.

وكان مركز صناعة مواد التعبئة يقع في لاهور غرب باكستان، ولكنى كبنجالى صميم أدركت إمكانية قيامنا بتصنيع منتجاتنا هذه بتكلفة أقل فى باكستان الشرقية. وتنوعت منتجاتنا فشملت عبوات السجائر والصناديق والورق المقوى وعبوات أدوات التجميل والكروت وورق النتائج والكتب. ولم تشكل مسألة حصولى على مكاسب مادية أمرًا ذا أهمية بالنسبة لى، ولكن نجاح المشروع أقنعنى وعائلتى بإمكانية نجاحى فى أى مشروع آخر ما دامت العزيمة متوفرة.

وبالرغم من نجاحى فى مجال الأعمال، إلا أن رغبتى فى الدراسة والتدريس استمرت، ومن ثم فقد انتهزت الفرصة عندما عرضت علىّ منحة من هيئة الفولبرايت للحصول على درجة الدكتوراه من الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت هذه ثالث رحلاتى إلى الخارج؛ فالأولى كانت عندما سافرت إلى شلالات نياجرا بكندا لحضور مهرجان للكشافة عام ١٩٥٥م، والرحلة الثانية كانت إلى اليابان والفلبين وذلك عام ١٩٥٩م، ولكن فى رحلتى الثالثة هذه كنت وحدى تمامًا، وكنت بصدد العديد من المفاجآت.

أول صدمة تلقيتها كانت فى حرم «جامعة كلورادو» فى «بولدر» وتمثلت فى قيام الطلاب بمناداة أساتذتهم بأسمائهم الأولى؛ الأمر الذى لم نعتده فى بنجلاديش حيث كان الفرد منا لا يجرؤ على الحديث إلى الأستاذ إلا إذا سمح له بذلك أولاً، وعندها يتحدث إليه بأسلوب غاية فى الاحترام. أما الوضع فى «بولدر» فقد كان مختلفًا؛

فالأساتذة يعاملون تلامذتهم كأنهم أصدقاء لهم، فكثيراً ما رأيت الأساتذة والطلاب ممددين على الحشائش وهم حفاة يتشاركون فى الطعام والمزاح والثرثرة فى ألفة بعيدة كل البعد عما يمكن حدوثه فى بنجلاديش.

صدمة أخرى تلقيتها تمثلت في الاختلاط بين الشبان والشابات فى كلورادو، فقد كنت فى غاية الخجل والإحراج، فلم أكن أدرى أين أوجه بصرى. فى شيتاجونج - فى المقابل - كانت البنات تمثلن أقلية محدودة؛ فمقابل ثمانمائة من الطلاب الذكور لم يتجاوز عدد البنات مائة وخمسين طالبة، كما أنهن كن دومًا معزولات داخل حجرات دراسية خاصة بالبنات، والتى كان محظوراً على البنين الاقتراب منها. وكانت مشاركتهن فى اتحادات الطلاب وغيرها من الأنشطة الطلابية محدودة للغاية؛ فعلى سبيل المثال عندما كنا نقوم بعرض مسرحية ما على خشبة المسرح لم يكن مسموحًا للبنات بالمشاركة؛ ولذلك كان بعض الأولاد يلجئون إلى لبس ملابس نسائية ووضع بعض مساحيق التجميل ليقوموا بالأدوار النسائية.

وكانت طالباتى فى كلية شيتاجونج فى غاية الخجل، فعندما كان يحين موعد المحاضرة كن يتجمعن أمام مكتب الأساتذة - حيث أكون - ثم يقمن باتباعى إلى قاعة الدرس ممسكات بكتبهن وناظرات إلى أقدامهن ليتجنبن تحديق الأولاد بهن. وفى داخل قاعة الدرس كن يجلسن بعيدات عن الأولاد، كما كنت أتحاشى توجيه الأسئلة التى قد تتسبب فى إحراجهن أمام زملائهن، ولم أكن أجرؤ على الحديث إليهن خارج قاعة الدرس.

وفى الواقع قد كنت أنا نفسى أشعر بالخجل أمام النساء، فكنت أحاول تجاهلهن بالكامل، فيا لهول رعبى عند وصولى إلى الولايات المتحدة فى صيف ١٩٦٥م، حيث كانت موسيقى الروك تعم الحرم الجامعى والبنات جالسات وهن حافيات على الحشائش ويضحكن وهن مستمتعات بحرارة الشمس. . . . . لقد كنت حينها شديد التوتر والعصبية، وحاولت عدم النظر إليهن. ولكنى أحببت الجلوس فى مركز الطلاب مراقبًا إياهم جيئة وذهابًا وهم يتسامرون ويضحكون ويأكلون لابسين ثيابهم المجنونة. وأحسست أن الشباب الأمريكى شباب أقوياء وممتلئون بالحيوية والنشاط، ولكنهم فى الجامعة كانوا فى السن الذى يميلون فيه إلى تجريب أنواع من المخدرات

والخمور، ولكن شخصيتى الخجولة أبعدتنى عن مثل هذه التوجهات، ففضلت المكوث فى غرفتى أقضى وقتى فى الدراسة ومشاهدة التلفاز.

فى دكا، لم يظهر التلفاز إلا عام ١٩٦٤م؛ ولذا لم أكن قد اعتدته لدى ذهابى إلى الولايات المتحدة، ولكن سرعان ما أصبحت مدمنًا له فى «بولدر»، وكان أفضل برامجى برنامج «ستون دقيقة» وإن كنت لم أقتصر على مشاهدته، فكنت أشاهد أيضًا كل الحلقات السخيفة مثل: أنا أحب لوسى، وأرض جليجان، وأبطال هوجو. واكتشفت أنى وحتى اليوم أتمكن من الكلام والتفكير بشكل أكثر وضوحًا عندما يكون التلفاز يعمل بجوارى.

وتزامنت هذه الفترة بتصاعد الحرب فى ڤيتنام، فقمت وغيرى من الطلاب المغتربين بتنظيم مسيرات مندِدة بالحرب، وعلى الرغم من قيامى بالتصويت ضد الحرب إلا أنى حاولت التفكير بعقل متفتح ومتجنبا الانجراف وراء تبنى الشعارات التى كانت سائدة وقتها، أو وراء أفكار مجموعة فكرية بعينها. فلم يزل رأيى إيجابيًا بشأن الولايات المتحدة؛ الأمر الذى لم يستطع الكثير من أصدقائى البنجال إيجاد مبرر له. أما الموقف فى دكا فكان يتمثل فى وجود قدر كبير من العداء تجاه الولايات المتحدة، فخرج الطلاب فى مسيرات غاضبة منددين بالولايات المتحدة ووصفوها «بالرأسمالية القذرة» وصائحين: «يا أمريكى، عد لبلدك».

وفى الولايات المتحدة، سرعان ما تعلمت الاستمتاع بالقدر الهائل من الحرية الشخصية المتاحة لكل فرد، فكانت دراستى تسير على نحو مرضٍ، وتمكنت بجانب ذلك من تعلم الرقص، كما اعتدت على رؤية الناس تشرب الخمور والبيرة وغيرها من المسكرات القوية، وتأثرت كثيرًا وتمكنت من الاستفادة من الأحداث اليومية الصغيرة التى تمر بى؛ فلن أنسى مطلقًا المرة الأولى التى ذهبت فيها إلى أحد المطاعم فى «بولدر» لأجد النادلة وقد ابتسمت ابتسامة عريضة قائلة: مرحبًا بك، أنا أدعى شيريل، وقدمت لى كوبًا من الماء به الكثير من قطع الثلج، فتبادر إلى ذهنى وقتها الوضع فى بلدى، وكذا فى بلاد شرق آسيا، حيث لا يجرؤ أحد على معاملة الغرباء بمثل هذا الكم من الانفتاح والصراحة.

أما بالنسبة لمذاق الأكل الأمريكي، فقد افتقدت بشدة أكل والدتي المليء بالبهارات الحارة، فبالرغم من أني أحببت المحمرات الفرنسية، والهامبرجر، وشرائح البطاطس بالكاتشب؛ إلا أني سرعان ما مللت الأكل الأمريكي ووددت لو أضحي بأي شيء في العالم مقابل أن آكل الأرز واللحم البنجالي اللذيذ.

وانقضت فترة الصيف سريعًا في «بولدر» وكنت فيها محاطًا بطلاب من مختلف الجنسيات ومستمتعًا بالحرم الجامعي المضاء طبيعيًا بضوء الشمس على نحو جذاب. وفي الشتاء، استلزمت منحتي الدراسية قيامي بالدراسة في جامعة «فاندربيلت» بولاية «تنيسي» التي شهدت فيها تجربة مختلفة تمامًا؛ فمدينة «ناشفيل» كانت كئيبة نوعًا ما وغير جذابة مقارنة بكلورادو المتفتحة، كما أن جامعة فاندربيلت كانت حديثة العهد بالانفتاح على الجنسيات المختلفة، وحتى المطعم الصغير الذي كنت أقصده بها أصبح يقدم خدمته لذوي البشرة البيضاء فقط. وكان بالجامعة القليل من الطلاب المغتربين؛ وإن لم يكن بينهم أي بنجالي مما أشعرني بالوحدة، وبشدة الحنين إلى بلدي.

الشتاء كان قارصًا في ناشفيل، ومكان سكننا (ويسلي هول) كان ذا رائحة غير محببة، مما جعلنا نطلق عليه «جحيم ويسلي» (ويسلي هل). وكانت مواسير التدفئة تحدث ضجيجًا طوال الليل، وأكشاك الاستحمام كانت عتيقة ومفتوحة، مما جعلني أشعر بالخجل والحرج البالغين، وكنت اصطحبت معي للاستحمام الـ «لانجي» الخاص بي؛ وهو عبارة عن قطعة قماش طويلة يلبسها البنجاليون كتنورة.

وفي تلك السنة كنت الطالب الوحيد الحاصل على منحة دراسية من هيئة الفولبرايت بجامعة فاندربيلت. في البدء شعرت بالملل من الدراسة؛ فكان برنامج «التنمية الاقتصادية» الذي أدرسه سطحيًا للغاية مقارنة بمقدار التقدم الذي أحرزته في عملي التجاري ببنجلاديش. ولكن لحسن حظي تمكنت من البدء في برنامج الدكتوراه تحت إشراف بروفيسور روماني مشهور يدعى نيكولاس چورجسكو روچين. بروفيسور چورجسكو روچين كان معروفًا بشخصيته المرعبة داخل الجامعة؛ فقد تحكم بالكثير من الطلاب وأشيع عنه أنه أطاح بمستقبلهم العلمي. ولكنه بالنسبة لي كان رائعًا؛ فقد علمني بعض الدروس الصغيرة التي لن أنساها مطلقًا، وبالذات في مجال النماذج الاقتصادية التي علمنيها، والتي مكنتني فيما بعد من تأسيس بنك جرامين.

أدركت من خلال توجيهاته لى أنه ليس هناك ضرورة كبيرة لحفظ واسترجاع النظريات الاقتصادية، فالأمر الأكثر أهمية يتمثل فى فهم واستيعاب الفرضيات الضمنية التى تمثل أساس عمل أية نظرية. كما تعلمت منه أن الكثير من الأشياء ليست بذات القدر من التعقيد الذى قد تبدو به؛ وإنما هى فقط عجرفتنا التى تصور لنا إجابات أو تفسيرات معقدة لما نلاحظه من مشكلات هى فى واقع الأمر بسيطة.

* * *

عندما طرت إلى الولايات المتحدة فى منحة دراسية، لم تكن لدىَّ أدنى نية للبحث عن زوجة أمريكية، فقد كنت مقتنعًا أنه عندما أفكر فى موضوع الزواج، فإننى سوف ألجأ إلى طريقة الزواج التقليدية التى تزوج بها كل من حولى؛ أضف إلى هذا خجلى ورعبى وافتقارى إلى الخبرة فيما يختص بالنساء، حيث يتسم أهل البنجال عامة ـ وخاصة أهل شيتاجونج المتدينون حيث نشأت ـ بالحكمة والتروى والميل إلى المحافظة؛ فلم يناقش أفراد أسرتى قط أية موضوعات حساسة بشكل علنى وصريح.

أتذكر عام ١٩٦٧م أننى كنت فى مكتبة جامعة فاندربيلت، واقتربت منى فتاة جميلة ذات شعر أحمر يصل حتى كتفيها، ولها عينان زرقاوان، وسألتنى: من أى بلد جئت؟ ولكنى لم أكن مستعدًا بتاتًا لهذه المباغتة، فأجبت فى عصبية وتوتر: من پاكستان. وكانت الفتاة ودودة وعفوية ولديها اهتمام للتعرف على وبما أمثله من ثقافة مغايرة. كانت الفتاة تدعى «فيرا فوروستينكو» وهى تقوم بدراسة الأدب الروسى للحصول على درجة الماچستير، وهى روسية المولد، ولكنها أتت وأسرتها إلى الولايات المتحدة فى أعقاب الحرب العالمية الثانية واستقروا فى مدينة «ترينتون» بولاية نيوچيرسى.

أحسست باستلطاف نحوها على الفور. وبعد عامين من لقائنا رحلت «فيرا» عن تنياسى عائدة إلى نيوچيرسى، وقد كنت فى ذلك الحين أخطط للعودة إلى بنجلاديش. قالت فيرا: «أحب الذهاب معك للعيش فى بنجلاديش».

أجبت قائلاً: «لا يمكنك ذلك»، أتت إجابتى تحمل قدرًا كبيرًا من الصلف

والعناد، وعللت لها رفضى بقولى «إنها بلد استوائى ، ذات ثقافة مختلفة ؛ فالنساء هناك لا يعاملن بشكل لائق، وليس لهن من الحقوق التى لديهن هنا».

فأجابت فى إصرار: «ولكنى سوف أعتاد الأمر».

واستمرت فيرا فى الكتابة لى والاتصال بى لمناقشة هذا الموضوع، وفى كل مرة أجيبها بعدم إمكانية حدوث هذا الأمر. وكنت أرفض متعللاً بأسباب مختلفة، ولكنها كانت دائمًا تفند لى الحجج التى كنت أدعيها. وأخيرًا نجحت فيرا فى جعلى أعدل عن رأيى. وفى عام ١٩٧٠م، تزوجت من «فيرا» وانتقلنا إلى «مور فريز بورو» وهى قرية تبعد خمسين ميلاً جنوب « ناشفيل » حيث كنت أعمل بالتدريس فى جامعة «ميدل تنيسى».

ومرت الحياة فى هدوء وسلام حتى يوم الخامس والعشرين من شهر مارس من عام ١٩٧١م، عندما عدت إلى شقتى لتناول الغذاء أدرت جهاز الراديو لأستمع إلى آخر الأخبار الآتية من «دكا»، فعرفت فى خبر موجز أن الجيش الپاكستانى قام بمحاصرة كل المعارضين المنددين بالحكومة الپاكستانية، وقيام الشيخ «مجيب الرحمن» قائد حركة الاستقلال بالفرار. كنت وقتها أقوم بتبديل ملابسى، ولكنى توقفت واندفعت إلى الهاتف لأتصل بالدكتور « زيللور رحمان عطار» فى مدينة « ناشفيل» وطلبت منه أن يستمع إلى المذياع والاتصال بجميع البنجاليين الذين يعرفهم فى المنطقة. وفى غضون ساعة أصبحت فى منزل « زيللور » والذى نجح فى تجميع ستة من البنجاليين المنتمين إلى پاكستان الشرقية. وبدأنا فى تجميع الأخبار من جميع المصادر؛ ولكن لم يكن هناك ثمة إجماع على حقيقة الوضع فى پاكستان، وإن كانت الحقيقة الوحيدة الجلية هى رغبة الجيش الپاكستانى فى سحق جميع البنجاليين دفعة واحدة وإلى الأبد.

وكان ضمن المجموعة فى منزل « زيللور» أحد أنصار حزب جماعة الإسلاميين المحافظين والذى رأى ضرورة عدم التسرع فى الحكم على الأحداث؛ فلا بد من الانتظار لنتبين حقيقة الوضع. ولكنى لم أكن أوافقه الرأى؛ فلدينا كل ما نحتاجه من تفاصيل لما حدث. فأعلنت قائلاً: « إن بنجلاديش قد أعلنت استقلالها، فيتحتم علينا الآن أن نحدد انتماءنا وما إذا كنا مواطنين حقيقيين لهذه الدولة الجديدة؛ فلكلٍّ مطلق

الحق فى تحديد اختياره، وأنا أعلن قرارى بأن انتمائى هو لبنجلاديش، فلو أراد أحدٌ موافقتى على خيارى فله مطلق الحرية، ولمن هم لا يعبرون عن انتمائهم ونصرتهم لبنجلاديش، فإنى أعلن أن الباكستانى هو العدو بالنسبة لموطنى بنجلاديش».

وساد صمت مطبق أرجاء المكان، فالكل قد أخذ على حين غرة من الطريقة التى صغت بها سؤالى عن قرارهم بشأن تحديد انتمائهم. وتقدمت باقتراح عن تشكيل لجنة تضم المواطنين البنجال؛ وفى الحال تم ذلك، وقمنا بإصدار صحيفة مطبوعة تم توزيعها فى ناشفيل وعبر الوسائل الإلكترونية. وقررنا القيام بثلاثة أمور:

١ - محاولة تنظيم لقاءات مع جميع المذيعين الإخباريين فى محطات البث التليفزيونى المحلية، وكذا جميع محررى الصحف المحلية لشرح وإعلان موقفنا، ولطلب الدعم والمساندة لقضية بنجلاديش.

٢ - التبرع بألف دولار كمنحة من كل فرد منا كنواة لتكوين صندوق مالى يدعم القضية.

٣ - التبرع للصندوق بما يوازى عشرة فى المائة من رواتبنا الشهرية بشكل مستمر حتى حصول بنجلاديش على استقلالها؛ والقيام بزيادة النسبة المخصصة كلما استدعى الأمر ذلك.

وقام كل واحد منا إما بالسحب من حسابه أو بالاقتراض من الآخرين وذلك لتكوين المبلغ المبدئى. وفى اليوم التالى - يوم السابع والعشرين من مارس - كنا قد رتبنا لقاءات مع محطات التلفاز والصحف المحلية. وتم انتخابى لمنصب أمين «لجنة المواطنين البنجال» والمتحدث الرسمى للمجموعة. وكانت محطات التلفاز المحلى تبدى اهتمامًا جليًا بالقضية؛ فنادرًا ما كانت تسمح لهم الظروف بالحصول على سبق صحفى فيما يخص الأخبار العالمية، فبالنسبة لهم كنا نعبر عن قضية ساخنة لما يجرى على الساحة الدولية من وجهة نظر أناس محليين. وبالنسبة لى، فقد كنت أعمل وقتها أستاذًا بإحدى الجامعات المحلية، أما الخمسة الآخرون فكانوا أطباء بشريين فى مستشفيات المدينة، وهكذا كنا نعلن عن أنفسنا كمواطنين لدولة لم تولد بعد.

وفى مساء أحد الأيام تجمعنا كلنا فى منزل «زيللور» لمشاهدة نشرة الأخبار المحلية المسائية؛ والتى تم خلالها عرض المقابلة التى أجريت معى بالكامل. وكان أحد

الأسئلة التي وجهها لى المذيع «هل من رسالة تريد توجيهها إلى أهل ولاية تنيسى؟» فأجبت: نعم لدىّ رسالة، من فضلكم اكتبوا إلى ممثليكم فى كلٍّ من مجلسى الكونجرس ـ النواب والشيوخ ـ فى الحال تطالبوهم بإيقاف المعونات العسكرية إلى پاكستان؛ فأسلحتكم وذخائركم الحربية تستخدم لقتل أبرياء غير مسلحين من مواطنى بنجلاديش. من فضلكم طالبوا رئيسكم بممارسة الضغوط على پاكستان من أجل إيقاف جريمة التطهير العرقى فى بنجلاديش».

وكم كنت سعيداً بالتعاون ورد الفعل السريع الذى أظهره أفراد المجموعة الستة على اختلاف توجهاتهم السياسية وخلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية. أما الآن، فنحن نريد أن نعرف كيف يفكر وماذا يفعل جميع البنجاليين فى أنحاء الولايات المتحدة، فقررنا الاتصال بالأستاذ «عناية كريم» ـ وهو مسئول بنجالى يعمل بالسفارة الپاكستانية ـ والذى زودنا ببعض المعلومات الهامة. أولها أنه سيتم تنظيم مظاهرة تندد باعتداءات الجيش الپاكستانى على المدنيين يوم التاسع والعشرين من شهر مارس فى «كاپيتول هيل» بواشنطن، وثانيها أن جمهوراً كبيراً من البنجاليين سوف يأتون من نيويورك للانضمام للمظاهرة ـ والتى عرض علينا الانضمام إليها. ورغم أن باقى أفراد المجموعة لم يتمكنوا من الذهاب لواشنطن نظراً لمسئوليات عملهم فى المستشفيات التى يعملون بها، فقد أعلنت نيتى للسفر فى اليوم التالى وعلى نفقتى الخاصة. وتم الاتفاق على إمكانية استخدامى لمبلغ الستة آلاف دولار الذى قمنا بتجميعه فى حال استدعت الظروف ذلك.

أين يمكن أن أقيم فى واشنطن وأنا لا أعرف أحداً فيها؟ رغم أنى لم يسبق لى مقابلة «عناية كريم» إلا أنه يبدو كشخص ودود؛ فلماذا ـ إذن ـ لا أحاول الاتصال به؟ وبالفعل اتصلت به واقترحت عليه استضافتى فى اليوم التالى- إذا لم يكن هناك مانع. ولكنه فى الحال رد علىّ وطلب منى القدوم فوراً. ولكم أدهشنى كرم ضيافته، فأدركت أن الأزمة التى نمر بها ساعدت على توحيد صفوف كل البنجاليين. وقضينا الليلة نتابع جميع المحطات الإذاعية مستخدمين مذياع «زيللور» الضخم ذا الموجات القصيرة. وما بين عناوين الأخبار كنا نتناول طعاماً لذيذاً قامت زوجة «زيللور» الأمريكية ـ چوان ـ بتقديمه لنا.

كنا نتساءل عما يكون قد حدث للشيخ (*). وأخيراً علمنا بأنه تم القبض عليه في محطة سكة حديد شيتاجونج بينما كان يفر هارباً من الجيش (ولكنه كان في الواقع قد تم القبض عليه في منزله بدكا). وانخرطنا في البكاء لدى سماعنا هذا الخبر؛ فقد انهار كل ما صوره لنا خيالنا عن قيادة الشيخ «مجيب»، لدولتنا إلى النصر. وبدأنا في التساؤل عن مصير الشيخ مجيب، وما الذي سيفعله معه الجيش؟ فهل سيعيدونه إلى دكا ويعدمونه رمياً بالرصاص، أم سيقومون بشنقه، أم بتعذيبه حتى الموت؟

وسافرت متجهاً إلى واشنطن مع الساعات الأولى من يوم الثامن والعشرين من مارس، ووصلت إلى المنزل الجميل للأستاذ «عناية» في ساعة متأخرة من مساء اليوم نفسه. وقامت زوجة «عناية» ـ وهي مثلي من شيتاجونج ـ بالترحيب بي بحرارة بالغة. كان يوماً مليئاً بالأحداث؛ فلم يتوقف الهاتف عن الرنين، بعض المكالمات كانت محلية وبعضها من السفارات الپاكستانية الموجودة في بلاد بعيدة أو من مسئولين بنجال يحاولون التوصل إلى صياغة الخطوط العريضة للسياسة التي سوف ينتهجونها. وفي وسط هذه الأجواء الساخنة والمليئة بالإثارة شعرت بنفسي كجزء من دولة بنجلاديش المستقلة بالفعل، فلم يكن هناك أية أثر لپاكستان في أذهان جميع الأفراد في منزل «كريم».

وفي غمرة النشوة من الأحداث المحيطة، لمحت رجلاً تبدو على قسماته الجدية والصرامة وكان منشغلاً في كتابة شيء ما، إنه الأستاذ « س. أ. كريم » نائب الممثل الدائم لدولة باكستان لدى الأمم المتحدة، وكان قد وصل من نيويورك في صباح ذلك اليوم. وأخيراً حدث ما كنت أتطلع إليه، فقد أراد الأستاذ « س. أ. كريم » أن يقرأ

(*) في عام ١٩٧٠م، عقدت في پاكستان انتخابات عامة تحت الحكم العسكري، تمكن فيها «حزب عوامي» - الذي مقره شرق پاكستان- بقيادة الشيخ «مجيب الرحمن» (والمعروف بالشيخ مجيب) من النجاح بأغلبية ساحقة لمقاعد البرلمان القومي، ولكن الجيش الذي يتكون بالكامل تقريباً من ضباط وجنود من غرب پاكستان رفض السماح لحزب «عوامي» من تكوين الحكومة. وفي الخامس والعشرين من شهر مارس لعام ١٩٧١م، اتخذ الجيش إجراءات صارمة ضد الحزب؛ الأمر الذي ترتب عليه قيام الشعب في الجزء الشرقي لپاكستان بإعلان استقلال پاكستان الشرقية ومقاومة الجيش الپاكستاني. وأطلق عليه حرب التحرير لتكوين دولة جديدة بـ « بداية بنجلاديش» .

علينا ما قام بكتابته، وعلى الفور تجمع كل من بالمنزل حوله، وهو كان قد انتهى لتوه من صياغة مسودة لدعوى موجهة إلى جميع رؤساء الحكومات لكى يمارسوا نوعًا من الضغط على حكومة پاكستان لتتوقف فوراً عن حرب التطهير العرقى التى تمارسها فى بنجلاديش.

وخشية أن تبدو المظاهرة المزمعة على نحو ضعيف فقد حاولت باستمرار التحرى عمن سيكون المسئول الرئيس عن نشاط اليوم التالى فى «كاپيتول هيل»، وما هى الترتيبات التى تم اتخاذها؛ هل سيقوم أحد بإعداد لافتات تعبر عن موقفنا وحملها أمام كاميرات التلفاز؟ لا يبدو أن أحدًا بمنزل عناية كريم على دراية بمدى الاستعدادات التى تم اتخاذها فى هذا الصدد؛ ولذا فكرت فى الأخذ بالمبادرة، فذهبت إلى أحد المتاجر الكبرى واشتريت كميات من الأوراق الملونة ومواد وفرش للتلوين. وفى الحال قمت بعمل مجموعة من الأشرطة مستفيداً من المهارات الفنية التى تعلمتها عندما كنت تلميذاً فى مدرسة شيتاجونج.

ووصل «شمس البارى» وهو أستاذ يقوم بتدريس اللغة البنجالية فى جامعة شيكاجو، وقد عرفته منذ فترة طويلة تعود إلى سنوات الدراسة بالجامعة فى دكا، وساعد كفاحنا من أجل «حرب التحرير» على تجميعنا من جديد حيث واصلنا العمل جنبًا إلى جنب طوال فترة الحرب. ومع حلول المساء تجمع أناس كثيرون بمنزل «عناية»؛ بعضهم قلق بشأن أسرهم فى بنجلاديش، والبعض أراد الحصول على مزيد من المعلومات عن الوضع فى دكا، والبعض يتساءل عما فى مقدورهم عمله للمساعدة. وقضينا الليلة فى محاولة تحليل الوضع والتوصل إلى اتفاق على استراتيچيتنا لليوم الثانى، وتلخصت فى نقطتين أساسيتين؛ **فأولاً**: أن نقوم بإيصال الدعوى إلى كافة السفارات ورؤساء الحكومات، **ثانيًا**: تنظيم المظاهرة أمام «كاپيتول هيل».

وعاملتنا زوجة السيد «عناية» بحفاوة بالغة، فشعرنا كما لو كنا من أصدقائها المقربين؛ فأكلنا أصنافًا من الطعام المطهى بالبخار، بينما كنا نتعاقب فى لعن وسب تحركات الجيش الپاكستانى وإلقاء بعض أشعار «طاغور».

فى اليوم التالى ـ التاسع والعشرين من مارس ـ صحوت من نومى على صوت صياح، وبسرعة لبست ملابسى وانطلقت إلى غرفة الاستقبال بالأسفل حيث

وجدت شخصًا قصيرًا وبدينًا وملتحيًا يعطى السيد «عناية» محاضرة بصوت مرتفع، وقد ازدحمت الغرفة الصغيرة بخمسة أو ستة أفراد. وكان هذا الرجل الضئيل يتصرف بوقاحة بالغة حيث استمر فى توجيه الاتهامات إلى السيد «عناية» والآخرين من موظفى السفارة الرسميين - فاتهمهم بكونهم خونة وعملاء. وشاهدت بقية الأفراد بالحجرة وقد ارتدوا أزرارًا مطبوعًا عليها اسم بنجلاديش بخط واضح. وتكشف لى أن هؤلاء الزوار كانوا قد أتوا من هارفارد وغيرها من المؤسسات فى بوسطن للمشاركة فى المظاهرة، وكم كان غضبهم عنيفًا لاكتشافهم قرار موظفى السفارة البنجاليين بعدم المشاركة فى المظاهرة. أما الرجل الضئيل فكان الدكتور «محيى الدين علمجير» ؛ وهو حاصل على درجة الدكتوراه حديثًا من جامعة هارفارد، وأصبح فيما بعد من أعز أصدقائى، هذا الرجل لم يدخر أية كلمة قاسية إلا ووجهها إلى السيد «عناية».

حاولت من جانبى الدفاع عن مضيفى شارحًا كيف أن رجال السفارة البنجال قاموا بالاتصال بجميع المسئولين من ذوى الحيثية فى أمريكا الذين فى إمكانهم تقديم نبذة عما يجرى فى مسرح الأحداث، وكيف أنه من الحكمة لرجال السفارة المحافظة على مناصبهم العليا فى الحكومة حتى يكونوا غصة فى حلق الحكومة الپاكستانية فلا تتمكن من إطلاق يدها للبطش بأهل البنجال فى شرق پاكستان. ولكن «علمجير» لم يتفق معى، فهو يرى أن ما أقوله ما هو إلا كلامًا معسولاً يتشدق به أناس جبناء ليست لديهم الرغبة من المشاركة فى إحداث ضغوط نحو التطوير؛ وإنما جل ما هم حريصون عليه هو الحفاظ على مصالحهم الشخصية التى تضمن لهم الإبقاء على نمط الحياة المرفه الذى يحيونه، وانتهى اللقاء السخيف على هذا النحو من عدم القناعة حتى يوم الرابع من أغسطس الذى كشف فيه الدبلوماسيون البنجال لدى السفارة الپاكستانية عن انتمائهم وشاركوا الحكومة البنجالية من مواقعهم فى الغربة.

وفى ذلك المساء أتى البنجاليون من كل حدب وصوب؛ وخاصة من ولايات واشنطن ونيويورك وديترويت، للتجمع أمام أعتاب الكونجرس الأمريكى للتظاهر. ولم أتمكن من إخفاء تعجبى فى ذلك اليوم لمرأى عدد كبير من عمال مصانع ديترويت البنجال الذين تعود أصولهم إلى مقاطعة «سيلهت» البنجالية. ولم يكن أحد منا على

علم بما ينبغي عمله ولا إلى أين يتم التوجه؛ فلم نحصل على إذن رسمى من السلطات الأمريكية بالتظاهر. ولم نزل فى حيرة من أمرنا حتى وصل «شمس البارى» حاملاً التصريح المطلوب، فصرخت بأعلى صوتى: «هذا هو قائدنا، فلنصطف خلفه لنبدأ المظاهرة».

تم كل شيء كالسحر؛ فبدت المظاهرة على أعتاب «كاپيتول هيل» كحدث ضخم، وتمكنا من جذب اهتمام المشرعين وصناع القرار الأمريكى، واستغرقنا بعض الوقت لإفادتهم بموجز عن الموقف فى بنجلاديش ولطرح مطالبنا. وقامت وكالات الأنباء بتغطية فعّالة للحدث؛ فغطت كاميرات التلفاز ساحة المظاهرة، وقامت بإجراء مقابلات فى موقع الحدث.

وأخيراً، وفى مساء ذلك اليوم تجمعنا كلنا فى مقر إقامة مسئول آخر بالسفارة الپاكستانية وهو الأستاذ «أ. م. عبد المغيث» ـ المستشار الاقتصادى بالسفارة. ودار هناك جدل ساخن حول إمكانية تنسيق الجهود البنجالية بالولايات المتحدة وعملية نقل التبعية الرسمية للديپلوماسيين البنجال. وتكررت ملامح المشهد الذى استيقظت عليه صباح ذلك اليوم وإن كانت بشكل أكثر حدة بين أفراد هذا التجمع الضخم؛ فالتساؤل المطروح بإلحاح هو «لماذا لا يقدم رجال السفارة البنجال على ترك مناصبهم فى السفارة الپاكستانية فى الحال؟» وانصرف الجميع بعد العشاء مدركين حاجتنا الملحة إلى توحيد وتنسيق جهودنا، ونحن على قناعة تامة بعدم جدارة الديپلوماسيين البنجال للأخذ بالمبادرة وتوفير القيادة اللازمة. وبذلك بدأت أشكك فى قناعتى بما تبنيته سابقًا من حجج تبرر بقاء الديپلوماسيين البنجال تحت سلطة السفارة الپاكستانية.

وفى الثلاثين من مارس خُولت أنا و«شمس البارى» مسئولية زيارة جميع السفارات ومقابلة جميع السفراء أو ممثليهم لشرح قضيتنا وللمطالبة بالاعتراف الرسمى بدولة بنجلاديش كدولة مستقلة. وكانت هذه التجربة غاية فى المتعة والتشويق بالنسبة إلىّ؛ فقد قمنا بزيارة العديد من السفارات فى يوم واحد، لكل منها طابع مميز فى كيفية استقبالنا، وإن كانت هناك مجموعة من الأسئلة المشتركة مثل: هل تعملون لمصلحة منظمات رسمية فى أمريكا؟ كيف يتسنى لنا الاعتراف بدولة لا حكومة رسمية لها؟ هل يتم مساندتكم من قبل دولة أجنبية ما؟ ما هى مناصب ودرجات ديپلوماسى

السفارة البنجال بالولايات المتحدة؟ وهل يقومون بمساندتكم؟ ومتى سيخرجون من مخابئهم ليعملوا علانية؟ ما هى نسبة السكان البنجال الذين يريدون وطنًا مستقلاً فى باكستان الشرقية؟

سؤال واحد محير وصعب علينا الإجابة عليه وهو: هل لديكم حكومة تريد ذلك؟ ومن ثم قررنا - أنا وشمس البارى - حتمية تكوين حكومة ممثلة لنا فى الحال . . . . ولكن كيف يمكن لنا تكوين هذه الحكومة فى بنجلاديش، بينما نحن ما زلنا بالولايات المتحدة؟

حضرتنى فكرة أن أقوم بالسفر إلى «كلكتا» وانتقاء بعض الأفراد ليقوموا بتكوين حكومة، ثم يعلنون على مسمع من العالم أجمع تكوينهم لحكومة بنجالية؛ وبهذا يكون لنا دولة وحكومة. وحظيت الفكرة بتأييد «بارى» وقررنا أن أقوم بالسفر إلى «كلكتا» فى اليوم التالى. كما خطرت ببالى استراتيجية أخرى ضرورية ألا وهى القيام بتأسيس محطة إذاعية لبث برامج بنجالية تساعد على نشر الوعى لدى الشعب البنجالى بحقيقة ما يجرى من أحداث، وما الذى ينبغى عليهم عمله. وفكرت أن تكون هذه المحطة بمثابة مُحَول يتم إقامته على هدف متحرك داخل الأراضى البنجالية، ويمكن تحريكه إلى الحدود الهندية فى حال تم رصده من قبل الجيش الپاكستانى. وكان متوفراً لدىّ حينئذ مبلغ ستة آلاف دولار؛ وهو مبلغ كاف لدفعه كعربون لهذا المحول.

وكانت لنا بعض المطالب الخاصة من سفارات مجموعة من الدول المجاورة لبنجلاديش؛ فطلبنا من سفارة بورما على سبيل المثال أن تبقى حدودها مفتوحة أمام الفارين البنجال من بطش الجيش الپاكستانى، ونحن من جانبنا سوف نسعى لتوفير ميزانية لإطعام هؤلاء اللاجئين. كما طلبنا من سفارة سيريلانكا ألا تقوم بمنح حق الهبوط لأية طائرة عسكرية پاكستانية، إلى جانب إيقاف الرحلات الجوية المدنية بين پاكستان وبنجلاديش، حيث كان من المعروف لدينا استخدام پاكستان للطائرات المدنية فى نقل أفراد الجيش والأسلحة والذخيرة من كراتشى إلى دكا.

أما فى السفارة الهندية فقد عوملنا كدبلوماسيين رفيعى المستوى، وأراد موظفو السفارة أن يتعرفوا من خلالنا على أوضاع الدبلوماسيين البنجال فى السفارة

الپاكستانية، وأن يعرفوا شيئًا عن قيادة تنظيمنا وما إذا كنا أعضاءً في منظمات رسمية في الولايات المتحدة. ومن جانبنا، فقد طالبنا السفارة الهندية بفتح حدودها ـ كما هو الحال مع سفارة بورما ـ أمام اللاجئين البنجال مع منح بعضهم حق اللجوء السياسى بـ «بكلكتا» دون قيود، بالإضافة إلى التخفف من القواعد الخاصة بتأشيرات السفر الهندية للبنجاليين حاملى جوازات سفر پاكستانية.

وفى تلك الليلة كانت لنا مناقشة أخرى مثيرة بشأن تكوين حكومة بنجالية، وبتروٍّ تمكنا من صياغة خطة أولية مفادها قيام «م. أ. حسن» بالسفر فورًا إلى «كلكتا وأجراتالا» لعمل مفاوضات مبدئية مع القيادات السياسية الفارة من بنجلاديش، وعندما ينتهى من هذه المفاوضات يرسل لى إشارة متفقًا عليها لكى ألحق به، ونقوم بتكوين الحكومة الجديدة.

وبينما كنا نتناول طعام العشاء حضر السفير الپاكستانى «أجا هلالى» فى تلك الليلة إلى منزل «عناية» فى زيارة ودية، فقام معظمنا بالاندفاع إلى الغرفة العلوية حاملين طعامنا معنا، ولبثنا فى مكاننا دونما حراك أو صوت مدة ساعتين، وذلك خوفًا من أن يعلم السفير الپاكستانى بأمر إيواء زميله البنجالى ـ عناية ـ لثلاثة من المناهضين النشطين للنظام الپاكستانى فى منزله.

وفى اليوم التالى سافر «حسن» إلى كل من كلكتا و أجراتالا كما هو مخطط، وأرسل لى من كلكتا رسالة مريرة تعبر عما لاقاه من إحباط من قبل القيادات البنجالية ونصحنى بعدم الحضور. وأعقب ذلك بفترة وجيزة تكوين حكومة «مجيب نجار»، ومن ثم تحول تركيز البنجاليين فى كلٍّ من الولايات المتحدة وكندا إلى القيام بحملات للاعتراف بحكومة بنجلاديش الجديدة وإيقاف المساعدات العسكرية إلى پاكستان وتحرير الشيخ «مجيب».

وتم تكوين رابطة للبنجال المقيمين فى الولايات المتحدة فى مدينة نيويورك تحت قيادة الطبيب «محمد علمجير»، كما تم تأسيس «رابطة الدفاع البنجالية» فى شيكاجو بدعم من الدكتور «ف. ر. خان» وهو فنان بنجالى حامل الجنسية الأمريكية وهو مصمم برج «سيرز» بشيكاجو، وتم تعيين «شمس البارى» نائبًا له، الذى قام بإصدار أول عدد

لصحيفة بنجالية، قمت أنا بعدها بتولى مسئولية إصدارها بشكل منتظم من شقتى فى «ناشفيل» الكائنة برقم ٥٠٠ طريق «باراجون ميلز» . وأضحت شقتى مركزًا للاتصالات حيث بت أستقبل مكالمات من جميع أنحاء أمريكا الشمالية والمملكة المتحدة؛ فكل البنجال يريدون معرفة آخر تطورات الحرب .

وتمكنا من تأسيس «مركز بنجلاديش للمعلومات» بفضل الجهود التى بذلها المواطنون البنجال فى واشنطن، ووظيفة هذا المركز هو ممارسة الضغوط داخل مجلسى النواب والشيوخ . وتوليت مسئولية إدارة «مركز بنجلاديش للمعلومات» فى فترته التمهيدية، ثم انطلقت بعدها إلى الشارع لتنظيم وإلقاء المحاضرات وعقد ورش عمل داخل مختلف الجامعات الأمريكية .

وخلال التسعة أشهر التالية تمكنا من رسم صورة واضحة لمستقبل بنجلاديش؛ فأردنا أن نرسى دعائم الديمقراطية . . . أردنا أن نضمن حق الشعب فى انتخابات حرة ونزيهة . . . وحقه فى حياة خالية من الفقر . . . حلمنا بتحقيق السعادة والرفاهية لكل أفراد الشعب . . . . حلمنا بدولة تقف شامخة فى عزة وكرامة فيما بين دول العالم .

وفى السادس عشر من شهر ديسمبر لسنة ١٩٧١م، انتصرت بنجلاديش فى حربها لنيل الاستقلال، وإن كانت قد دفعت فى مقابل هذا النصر ضريبة ثقيلة؛ فثلاثة ملايين بنجالى لقوا حتفهم، وعشرة ملايين فروا من البلاد سعيًا وراء تأمين عيشة آمنة لدى الدولة الجارة الهند، وملايين أخرى كانوا ضحايا للوحشية والاغتصاب من قِبَل الجيش الپاكستانى .

ومع نهاية الحرب كانت بنجلاديش قد أصبحت دولة معدمة ومخربة تمامًا؛ فاقتصادها قد تمزق، وملايين من الناس فى حاجة إلى إعادة توطين .

أدركت عندها أن واجبى تجاه وطنى يحتم علىّ العودة إليه والمشاركة فى إعادة تعميره؛ فهذا دين علىّ تجاه ذاتى . . .

* * *

الفصل الثالث

العودة إلى شيتاجونج

بعد عودتي إلى بنجلاديش عام ١٩٧٢م عُرض عليّ تولي منصب خيالي في لجنة التخطيط القومي، ولكن عملي هناك كان غاية في الملل؛ فلم يكن لديّ ما أقوم بعمله سوى قراءة الصحف اليومية طوال اليوم. وبعدما قمت عدة مرات متتالية بتقديم اعتراضات في قضايا معينة إلى رئيس لجنة التخطيط «نور الإسلام»، قمت في النهاية بتقديم استقالتي، وبعدها تم تعييني رئيساً لقسم الاقتصاد بجامعة شيتاجونج.

وتبعد جامعة شيتاجونج حوالي عشرين ميلاً شرق مدينة شيتاجونج، وتغطي مساحة ١٩٠٠ هكتار من التلال القاحلة، وتم بناؤها في منتصف الستينيات من القرن الماضي بتصميم من أحد أشهر معماريي بنجلاديش، بحيث تبدو الجامعة غاية في الفخامة بمبانيها المصممة من الطوب الأحمر وبممراتها الواسعة المفتوحة وغرفها الكبيرة. ورغم أن هذه الجامعة تبدو للناظر من أول وهلة كتحفة معمارية إلا أن مبانيها الحديثة لم تكن مستغلة الاستغلال الأمثل. فعندما وصلت إلى الجامعة - على سبيل المثال - كان هناك مبنى ضخم مخصص لكل من رؤساء الأقسام، في الوقت الذي لا توجد هناك أماكن كافية لبقية أعضاء هيئة التدريس. الأمر الذي جعل أول ما قمت به من عمل كرئيس لقسم الاقتصاد هو أن حولت غرفة مكتبي إلى مكان عام لزملائي من الأساتذة. وكم

كان تعجبى عندما أحسست أن هذا الأمر لم ينل رضاء هؤلاء الزملاء؛ فوفقًا للثقافة السائدة فإنه لا بد أن يكون لرئيس القسم غرفة مكتب ضخمة حتى وإن لم يجد الآخرون مكانًا للجلوس فيه.

وواجهت العديد من الصعاب لدى عملى بالجامعة؛ فحدث ذات مرة أن رفض الأساتذة القيام بتصحيح الامتحانات متهمين الطلاب بالغش من الكتب ومن بعضهم البعض. والسبب فى ذلك يعود إلى أن الكثير من الطلاب كانوا من ضمن أفراد جيش التحرير «موقتى بهينى» وكانوا حينها عائدين للتو من الحرب وما يزالون حاملين لأسلحتهم، فقاموا بتهديد الأساتذة بتعريض حياتهم للخطر إذا لم يتم إعلان النتائج فى الحال.

وكنت فى ذلك الوقت أعيش مع والدى فى المدينة، وقد سمح لى باستخدام سيارته لأتمكن من الوصول إلى الحرم الجامعى كل يوم. وكنت أمر فى طريقى إلى الجامعة على قرية «چوبرا» التى تقع بين الطريق السريع والجامعة، وفى يوم من الأيام لاحظت الحقول القاحلة المجاورة للقرية فاستفسرت من زميل لى - الأستاذ «هـ. إ. لطيفى» - عن سبب عدم القيام بزراعة مثل هذه المساحة بالزراعات الشتوية؛ ولكن لم يكن لديه إجابة لذلك. فاقترحت عليه الذهاب للحديث مع الفلاحين لنعرف السبب، فاكتشفنا أن السبب يعود إلى عدم وجود مياه للرى. ففكرت أنه من واجبنا القيام بأمر ما لعلاج تلك المشكلة؛ فمن المخجل أن تترك تلك المساحة من الأراضى المحيطة بالجامعة جرداء على ذلك النحو. فإذا كانت الجامعة هى منبع العلم؛ فلا بد - إذن - أن يفيض جزء من هذا العلم على المجتمع المحيط ليحقق له الاستفادة. فلا ينبغى للجامعة أن تصير جزيرة معزولة يقوم فيها أعضاء هيئة التدريس بتحقيق درجات أعلى وأعلى من العلم دونما مشاركة مجتمعهم فيما توصلوا إليه من نتائج وأبحاث.

تطل الجامعة على محيط من التلال، ومن موقعى فى حجرة الدراسة أستطيع رؤية سيل من الأولاد والبنات والرجال والماشية وهم يسيرون من أمام الجامعة متجهين صوب التلال كل صباح، حاملين سكاكين حادة بأيديهم ويعودون من الطريق نفسه مع غروب الشمس بحمل من الأغصان الرفيعة. وازدادت قناعتى بأنه من واجب الجامعة

أن تقوم بتحويل هذه المساحة من التلال إلى أرض زراعية خصبة ؛ الأمر الذى من شأنه أن يحقق زيادة فى إيرادات الجامعة من ناحية وتوظيف أعداد غفيرة من الفلاحين وزيادة الإنتاج الزراعى للبلد ككل من ناحية أخرى .

وتزايد شغفى واهتمامى بالقرية فى حد ذاتها ، فبادرت إلى القيام بمشروع - بمساعدة بعض طلابى - تمثل فى محاولة استكشاف ، أو القيام بمسح شامل لتحديد طبيعة اقتصاد قرية «چوبرا» . فأردنا مثلاً التعرف على :

* عدد العائلات بالقرية التى تمتلك أرضًا صالحة للزراعة ونوعية المحاصيل التى يقومون بزراعتها .

* التعرف على الكيفية التى تتمكن بها العائلات غير المالكة للأراضى من تأمين أقواتها .

* تحديد المهارات المتوفرة بالفعل لدى هؤلاء الفلاحين .

* التعرف على تحديدهم الذاتى لاحتياجاتهم التى يرون أنها سوف تساعدهم على تحسين معيشتهم .

* تحديد أعداد العائلات التى تستطيع زراعة الأرض وتأمين حاجتها للطعام على مدار العام، وعدد من لا يستطيع ذلك .

* محاولة تحديد من المقصود بالشخص الفقير .

وبشكل عام فإنه عند القيام بدراسة لتحليل أسباب الفقر ، نجد أنها تركز بالأساس على الأسباب التى تجعل من بعض الدول دولاً فقيرة، وذلك بدلاً من تحليل الأسباب التى تجعل شرائح معينة فى المجتمع تعيش تحت خط الفقر . ومن المنظور الاجتماعى، فإن بعض الاقتصاديين البارزين يؤكدون على عدم وجود تعريف واضح ومتفق عليه لما هو مقصود بـ «الفقراء» . فالشيء الذى لم أعرفه بعد عن الجوع فى ذلك الوقت، والذى لم أعرفه كذلك خلال الاثنين والعشرين عامًا التالية ، هو أن «براعة» المنظرين الاقتصاديين تتمثل فى قناعتهم بأن البحث فى موضوع الفقر والجوع هو أمر ليس له جدوى . فوفقًا لآرائهم فإن مشكلة الجوع والفقر هذه سوف تحل بشكل تلقائى إذا ما

زاد مستوى رفاهة الاقتصاد بأكمله. مثل هؤلاء المَنظرين الاقتصاديين يستنفذون كل مهاراتهم فى شرح تفاصيل الطريق إلى تحقيق التطور ومن ثم الرفاهة، ولكنهم نادراً ما يتناولون تحليلاً لأسباب الطريق الموصل إلى الفقر والجوع، والنتيجة هى المزيد من الفقر والجوع.

وتفاقمت ظاهرة المجاعة عام ١٩٧٤م، والتى كلما ازدادت فى حدتها ازددتُ بدورى حنقًا لعجزنا عن الحد منها. وعندما فشلت فى تفهم أبعاد هذه الظاهرة ذهبت لمقابلة نائب رئيس جامعة شيتاجونج - الأستاذ أبو الفضل - والذى كان معروفًا بعلاقاته الاجتماعية المتعددة وبميله للتجديد والأخذ بالمبادرة، وينظر إليه من قبل الكثيرين على أنه ضمير الأمة، فحيانى الأستاذ أبو الفضل بأدب جم، وسألنى:

«ما الذى يمكننى عمله لك يا يونس؟» كانت هناك مروحة سقف تدور ببطء فوق رءوسنا بينما نكاد نسمع صوت طنين البعوض، وكان قد طلب لى فنجانًا من الشاى. فأجبته قائلاً:

«هناك الكثيرون يموتون جوعًا، بينما أستشعر خوفًا يسيطر علينا جميعًا من مجرد التطرق لهذا الموضوع».

فأومأ أبو الفضل قائلاً: «وما الذى تقترح عمله؟».

فأجبته قائلاً: «إنك رجل ذو شأن فى المجتمع، فلماذا لا تكتب خطابًا تتناول هذا الموضوع وتنشره فى الصحف؟».

فسألنى: «نعم، ولكن ماذا تريدنى أن أكتب فيه؟».

فأجبته بحزم: «مجرد نداء توجهه إلى الحكومة وقيادات الدولة للتدخل لإنهاء هذه المجاعة. وأنا على يقين من أن جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة سيوقعون بأسمائهم على خطابك إذا ما قمت بهذه المبادرة، والتى سوف تكون حافزًا لتحريك الرأى العام».

فرشف أبو الفضل رشفة من الشاى وقال: «فليكن ما تقول يا يونس، فاكتب أنت الكلمة التى تريدها وسوف أوَقِّع عليها».

فتبسمت قائلاً: « لتكتبها أنت ، فأنت أقدر على صياغة ما تريد تضمينه بها من كلمات» .

«لا . . لا ، بل فلتكتبها أنت يا يونس ، فأنت متعاطف للغاية مع هذه القضية ، وستعرف حتمًا ما الذى ينبغى قوله» .

فأجبت : «ولكننى مجرد أستاذ اقتصاد ، وهذه الوثيقة لا بد وأن يكون لها صدى مدوٍّ . . . . فهى استغاثة للتعامل الفورى والإيجابى مع القضية» .

وتتابع الحديث والذى كلما أصررت فيه من جانبى أنه سيكون الشخص الأمثل للاضطلاع بالأمر لكى يثير الرأى العام ليقوم بدوره فى علاج تلك المجاعة ، ازداد أبو الفضل فى تشجيعه لى ومحاولة إقناعى ؛ لكى أقوم بكتابة تلك الوثيقة «الخطاب» . ودافع أبو الفضل عن فكرته بقوة ؛ الأمر الذى لم يجعل لى من خيار سوى وعدى له بمحاولة القيام بالأمر .

وفى المساء كتبت مسودة للكلمة التى أريدها ، ثم ذهبت بها فى الصباح إلى مكتب نائب رئيس الجامعة وانتظرت حتى انتهى من قراءتها . وعندما انتهى أبو الفضل من القراءة ، تناول قلمه قائلاً : « أين تريدنى أن أوقع؟ » .

فدهشت للأمر وقلت له : « ولكنها مصاغة بطريقة فظة نوعًا ما ، فربما تريد تغيير بعض الكلمات أو اقتراح أفكار أخرى» .

فأجاب مؤكدًا : « لا . . لا . . لا ، إنها ممتازة» وقام بالتوقيع عليها فى الحال .

لم يكن أمامى خيار آخر ، فقمت بالمثل بتوقيع الوثيقة ، ونسخت منها العديد من النسخ التى قمت بتمريرها على بقية أعضاء هيئة التدريس الذين كان لدى البعض منهم اعتراضات على إحدى أو بعض الجمل ، ولكن لأن نائب رئيس الجامعة كان قد قام بالفعل باعتماد الوثيقة ، فقد وافقوا جميعًا فى النهاية على إضافة أسمائهم إليها . وقمنا فى المساء بتسليم الكلمة إلى الصحافة .

وفى اليوم التالى ظهرت الوثيقة تحمل عنوانًا واضحًا وعريضًا فى الصفحات الأولى بجميع الصحف اليومية الرئيسية . وأثارت هذه الوثيقة ردود فعل متتالية ؛ فتجاوب

العديد من الجامعات الأخرى ـ والتى لم يسبق لها تناول ذلك الموضوع من قبل ـ وغيرها من الأجهزة الحكومية مؤيدة ما ذكرناه فى ندائنا .

وبدأت أركز فى طرح حلولى للقضية على الاهتمام بالزراعة ؛ فمشكلة بنجلاديش بوضوح هى أنها تقع على مساحة ٣٥ مليون هكتار من الأراضى مع وجود كثافة سكانية كبيرة جداً ؛ الأمر الذى يجعل المخرج الأساسى من الأزمة يتمثل فى زيادة إنتاجها الزراعى. فلدينا ٢١ مليون هكتار من الأراضى الصالحة للزراعة ، وفى المواسم المطيرة نقوم بإنتاج الأرز والقنب (*) بشكل أساسى ، ولكننا نستطيع ـ من خلال زيادة الرى وبحسن إدارة مواردنا المائية فى مواسم الجفاف ـ أن نزيد من إنتاجنا المحصولى ؛ حيث يقدر المتخصصون أن إنتاجنا المحصولى القائم لا يتجاوز ١٦ ٪ فقط من إمكاناتنا المحتملة .

قررت أن أخوض التجربة على المستوى الجزئى وذلك بمساعدة مزارعى «چوبرا» على إنتاج المزيد من الغذاء ، ولكن كيف يمكن أن أقوم بهذا الأمر؟ هل من خلال زيادة المزروع خلال الدورة المحصولية الواحدة؟ هل يمكن زيادة عدد المحاصيل المنزرعة فى كل جزء من الأراضى الزراعية؟ ورغم أنى لم أكن عالمًا زراعيًا إلا أنى جعلت همى الأكبر فى محاولة اكتشاف الفرق بين أنواع الأرز ذى الغلة المنخفضة المزروع محليًا مقارنة بأنواع أخرى عالية الجودة من الأرز المزروع فى بلد كالفلبين . فى البدء ، كان المزارعون مندهشين من نتائج دراستى ، ولكن عندما أحسوا بمدى الجدية التى أعمل بها وافقوا على أن يسمحوا لى بزراعة نوع الأرز العالى الغلة فى حقولهم . وشاركنا فى جهودنا هذه مجموعة تطوعية من الطلاب والأساتذة ، فقمنا بإرشاد الفلاحين إلى أنه لكى يتحقق زيادة فى إنتاجية المحصول فلا بد من ترك مسافات متساوية عند بذر البذور مع مراعاة جعلها فى خطوط مستقيمة . وقامت الصحف المحلية بنشر صور لنا وأرجلنا مغمورة فى الطين نرشد الفلاحين إلى كيفية استخدام الخيوط لضمان جعل البذور على استقامة واحدة . أحس الكثيرون من القراء بنوع من الازدراء لهذه الصورة التى نبدو عليها ولقيامنا باتباع منهج العمل بأيدينا وليس مجرد الاكتفاء بالإرشاد والتوجيه .

(*) القنب : هى ألياف نباتية تستخدم فى صنع النسيج .

ورغم هذه النظرة المتشككة لما أقوم به من عمل، فقد كنت مصراً على الدمج بين العلم النظرى الأكاديمى بالجامعة وبين واقع القرية البنجالية، وذلك من خلال الأخذ بزمام المبادرة للبرنامج الجامعى الذى أطلق عليه «مشروع جامعة شيتاجونج للتنمية الريفية» (CURDP).

وتمكنت من خلال هذا المشروع من تشجيع طلابى على الذهاب معى إلى القرية ومحاولة التوصل إلى طرق مبتكرة لتحسين ظروف الحياة اليومية هناك. وعند هذا الحد كنت قد توقفت تمامًا عن التعليم النظرى داخل قاعات الدرس، وذلك من أجل إكساب الطلاب الخبرات من خلال العمل باليد والاحتكاك بالناس على أساس يومى. وإلى جانب الاعتماد على تنمية خبرات الطلاب العملية، كنت أطالبهم باختيار موضوع ما ليقدموا فيه ورقة بحثية؛ لكى يحصلوا على درجات المقرر الذى أقوم بتدريسه.

وفى شتاء عام ١٩٧٥م، كان اهتمامى منصبًا على إيجاد حل لمشكلة الرى، وذلك بهدف زيادة حجم المحاصيل الشتوية. وقد علمت أنه غالبًا ما تتم زراعة كل متر مربع من الأرض خلال فترة الرياح الموسمية الصيفية بما فيها الأراضى القاحلة التى تستخدم لإنتاج الأرز، وكذا المستنقعات التى تستخدم لإنتاج السمك. ثم تترك هذه الأراضى مهملة خلال فصل الشتاء؛ فلماذا - إذن - لا نستفيد من هذه الأراضى من خلال زراعتها بالمحاصيل الشتوية؟ هذا إلى جانب أنى يوميًا كنت ألاحظ وجود ماسورة لبئر ماء معطل وسط حقول جرداء؛ وبهذا وجدت أن فصل الشتاء بجفافه هو التوقيت المناسب الذى ينبغى فيه إعادة تشغيل تلك الآبار واستخدامها لزراعة محاصيل جديدة. ولكن لم يتم القيام بأى تصرف إيجابى حيال هذه المشكلة وظلت مواسير الآبار تتوسط الأراضى وهى معطلة وجديدة تمامًا. وعندما استفسرت عن سبب تعطل استخدام تلك الآبار، عرفت أنه كان من المفترض أن يقوم الفلاحون بدفع مقابل استخدامهم لمياه الآبار، ولكن حدث أن تنازعوا فيما بينهم أثناء عملية تجميع الأموال خلال موسم الجفاف السابق، ومنذ ذلك الحين لم يقوموا بأية خطوة لاستغلال مياه الآبار العميقة.

وأثار هذا الموضوع دهشتى وانزعاجى؛ ففى بلد تسوده المجاعة، هناك بئر ماء جاهز للاستخدام ويصل عمقه إلى ٣٠٠ قدم تحت الأرض، ويكفى لرى حوالى ٦٠ هكتاراً

من الأراضى، ولكنه معطل ولا يستفاد به، فقررت أن أعمل على تشغيله مرة أخرى. ولم يكن ذلك بالأمر السهل؛ فمن بين كل أساليب الرى المتوفرة وقتها، فإن استخدام المواسير لرفع المياه من الآبار العميقة هو أمر يتطلب استثمارات ضخمة، وإذا أضفنا إلى ذلك ارتفاع تكلفة التشغيل، فإن ذلك يؤدى إلى عدم كفاءة استخدام هذا الأسلوب للرى، إلى جانب انتشار الفساد بين أولئك الذين يقومون بتشغيل وصيانة البئر. ولكى تتمكن مواسير الآبار العميقة من العمل بكفاءة فلا بد من وجود نظام كفء لتوزيع المياه؛ وبمعنى آخر فإنه يستلزم اتفاق عدد كبير من صغار الفلاحين على تنفيذ قرارات موحدة فيما يخص رى محاصيلهم فى كل جزء من أراضيهم. كما أن هؤلاء الفلاحين بحاجة أيضًا إلى من يقوم بإرشادهم فيما يخص استخدام المخصبات الزراعية، وكيفية حماية النبات، وكيفية إصلاح وصيانة مضخات المياه. ولكن للأسف رغم قيام الحكومة باستثمارات ضخمة فيما يتعلق بتوفير أساليب الرى الحديثة، إلا أنها لم تهتم بتوفير الوقت الكافى والموارد المالية، وكذا لم تهتم ببذل أى مجهود فى سبيل علاج المشاكل البشرية المتعلقة باستخدام هذه التكنولوچيا الحديثة. وكنتيجة طبيعية للمشاكل الحكومية الدائمة والأعطال الفنية المستمرة رفض الفلاحون القيام بإعادة استخدام آبارهم من جديد؛ الأمر الذى أدى إلى تعطل وإهمال أكثر من نصف الآبار العميقة ببنجلاديش، وأدى إلى تكرار مشهد الآلات الصدئة فوق آبار المياه المهجورة؛ فتلك المشاهد هى شهادة تضاف إلى سلسلة الفشل فى تحقيق التنسيق بين الجهود المختلفة للتنمية.

فى «چوبرا»، قمت بدعوة كلٍّ من المزارعين المحليين وملاك الأراضى إلى الاجتماع من أجل أن أعرض عليهم إحدى تجاربى والمتمثلة فى إمكانية أن نتشارك جميعًا فيما يمكن تسميته بـ «التعاونيات الزراعية» أو « ناباجوج» وهو ما أطلق عليه «مزرعة الحقبة الجديدة ذات الأنصبة الثلاثة »؛ وتبعًا لهذا النظام يقوم ملاك الأراضى بالمشاركة عن طريق السماح بزراعة أراضيهم خلال موسم الجفاف، فى الوقت الذى يقوم فيه المزارعون بالإسهام عن طريق عملهم فى زراعة تلك الأراضى، بينما أقوم أنا من جانبى بتحمل تكاليف تشغيل الآبار العميقة، وكذا تكلفة الحصول على بذور مرتفعة الغلة، بالإضافة إلى المخصبات والمبيدات الزراعية وتقديم المشورة فيما يخص التقنية الفنية.

وفى المقابل يحصل كل طرف من الأطراف الثلاثة ـ ملاك الأراضى، والمزارعون، وأنا ـ على ثلث المحصول.

وفى البداية ساور الشك الفلاحين؛ الأمر الذى أدى إلى ظهور حاجز من عدم الثقة وعدم الرغبة فى التعاون بين الفلاحين وبين الشخص الذى من المفترض أن يكون المسئول عن تشغيل الآبار. وقد نجم عن هذا عدم قابلية الفلاحين إلى مجرد الاستماع لخطتى؛ فالبعض رأى أن حصولى على ثلث المحصول مقابل ما سأتحمله من تكاليف هو أمر مبالغ فيه، وحتى عرضى عليهم بقبولى أن أتحمل أية خسائر محتملة قد قوبل بعدم الاكتراث هو الآخر.

وكررت الاجتماع بهم بعد أسبوع من اللقاء الأول لمحاولة إقناعهم بأنهم ليس لديهم ما سوف يخسرونه فى حال قبولهم تنفيذ فكرة «المزرعة الثلاثية الأنصبة»؛ حيث إنهم سيحصلون بموجب هذا النظام على مياه للرى وأسمدة وبذور ومبيدات زراعية دون أن يدفعوا شيئًا مقدمًا فى المقابل، سوى مجرد موافقتهم على حصولى على ثلث المحصول فى النهاية. وأثمر الاجتماع الثانى عن اقتناع المزارعين وتأييدهم اقتراحى بشدة وموافقة ملاك الأراضى ـ وإن كان على مضض ـ على إعطاء الفرصة لتجربة اقتراحى.

كانت هذه الفترة من أصعب فترات حياتى؛ حيث مرت علىّ ليال ساهرًا تحسبًا لوقوع أى عارض يحول دون نجاح المشروع. واعتدت أن أقوم بزيارة لموقع العمل مساء كل ثلاثاء لعقد اجتماع رسمى مع أربعة من الطلاب الذين قمت بتعيينهم كرؤساء للموقع، بالإضافة إلى الاجتماع بفريق الخبراء الذى كان يضم ثلاثة عشر رجلاً. وخلال الاجتماع كنا نتناقش ونراجع الكثير من المشكلات سواء المتعلقة بالرى أو المخصبات أو التكنولوچيا المستخدمة أو التخزين أو النقل والتسويق. وظهرت نتائج الجهود المبذولة فى السنة الأولى مكللة بالنجاح وفرح الفلاحون كثيراً؛ حيث إنهم لم يقوموا بدفع أية أموال، ولكنهم حصلوا على عائد مرتفع. أما من ناحيتى فقد خسرت ما قيمته ١٣,٠٠٠ تاكا، نظراً لعدم وفاء بعض الفلاحين بعهدهم لى حيث قاموا بإعطائى نصيبًا أقل من الثلث، ولكنى رغم ذلك احتفظت بحماسى للمشروع؛ فلقد نجحنا فى زراعة بعض المحاصيل فى أماكن لم يَنْمُ بها أى محصول من قبل فى مثل ذلك التوقيت من العام. فامتلأت الحقول باللون الأخضر الزمردى لسيقان نبات الأرز، فلا

يمكن أن أتخيل شيئًا أكثر جمالاً من مشهد المزارعين وهم يحصدون محصول الأرز؛ فمثل هذا المشهد يدفع بالدماء فى عروقى.

ورغم نجاح مشروع «الأنصبة الثلاثة» إلا أن بعض السلبيات قد تكشفت لى لدى التنفيذ والتى لم أكن قد ركزت عليها عند دراستى النظرية للمشروع، فما أن يتم الانتهاء من جمع المحصول حتى تظهر مشكلة الحاجة إلى عمالة تقوم بفصل الأرز عن القش الجاف. ومثل ذلك العمل ممل وشاق ولا يحتاج إلى مهارة من نوع ما وتقوم به عمالة يومية رخيصة؛ حيث يوكل به إلى مجموعة من النساء المعوزات اللاتى كن سيلجأن إلى التسول فى حال عدم توفر مثل هذا العمل لهن. ويستمر مثل ذلك العمل لساعات تضطر فيه هؤلاء النسوة (عددهن من ٢٥ ـ ٣٠) إلى لف عيدان الأرز حول أقدامهن لفصل الثمرة، وفى النهاية يلجأن إلى القيام بفصل قش الأرز عن ثمرته مستخدمات أقدامهن؛ حيث يجلسن منتصبات ويقمن بفركه بأقدامهن قبالة الحائط أمامهن، وتستمر هؤلاء النسوة فى القيام بمثل تلك الحركات طوال اليوم. وفى كل صباح تتسابقن فى الذهاب مبكرًا إلى العمل حيث تتنافسن لحجز مكان مريح بجوار الحائط. فيا لها من حياة بائسة تلك التى تلجئك لكى تحصل فقط على أربعين سنتًا إلى استغلال ثقل جسمك وإلى القيام بحركات دائرية مستمرة بقدميك العاريتين طوال ما يقرب من عشر ساعات فى اليوم. هؤلاء النسوة هن فى غاية البؤس، فغالبيتهن من الأرامل والمطلقات المعيلات لأطفال يحتاجون للغذاء، كما أنهن لا يقوين كذلك على أعمال الزراعة؛ فهن بلا أرض أو مال وحتى بلا أمل. . . . فهن أفقر الفقراء.

ولقد تبين لى خلال تطبيق المشروع أنه كلما زاد صاحب الأرض غنى قل «نصيب الثلث» الذى يعطينى إياه، وكذا كلما زاد فقر المزارع أو العامل تضاءل ما يحصل عليه مقابل عمله.

وذات يوم سألتنى إحدى النسوة العاملات: «لماذا ينبغى أن نكون سعيدات بمشروعك «الأنصبة الثلاثة»؛ فبعد بضعة أسابيع من العمل الشاق سوف يتم التخلى عنا، ولن يكون لدينا ما نمتلكه»؟

المرأة كانت محقة، فبدلاً من أن تقوم بذلك العمل، من الممكن أن تحصل على الأقل على أربعة أضعاف أكثر مما تحصل عليه، وذلك فى حال نجاحها فى الحصول على المورد

المالى الذى يمكنها من شراء الأرز الخام، وحينها تقوم بفصل القش عنه لحسابها الخاص ثم بيعه.

وكلما تعمقت فى دراسة أحوال «چوبرا» أدركت ضرورة التفرقة بين الفقراء المعدمين الحق وبين صغار المزارعين. فالتجارب الدولية فى تحقيق التنمية الريفية عادة ما يكون تركيزها على المزارعين وملاك الأراضى. وفى بلد كبنجلاديش، يعيش أكثر من نصف سكانها فى حال أسوأ كثيرًا من فئة صغار المزارعين وملاك الأراضى. وفى الوقت الذى كنت أدرس فيه أحوال «چوبرا» كان موظفو الحكومة وعلماء الاجتماع لم يوضحوا بعد ماهية «الفقير»؛ فمصطلح «الفرد الفقير» من الممكن أن ينصرف إلى العديد من المعانى، فقد يشير إلى من لا وظيفة له، أو قد يعنى الفرد الأمى، أو من هو ليس بمالك لأرض، أو قد يطلق على الشخص المشرد الذى لا مأوى له. وفى تعريفات أخرى، فإن الفرد الفقير هو من لا يملك الطعام الكافى له ولأسرته لمدة عام. وأيضًا يحدد آخرون مفهومهم للفرد الفقير بمن يملك مسكنًا من القش ذا سقف متهالك ويعانى من سوء التغذية ولا يتمكن من تعليم أولاده بالمدارس. وفى اعتقادى فإن مثل هذا الغموض المفاهيمى قد كان له أسوأ الأثر فى نسف جهودنا نحو تخفيف الفقر، وذلك لسبب واحد من وجهة نظرى ألا وهو تجاهل غالبية تعريفات الفقر لفئة النساء والأطفال.

ومن خلال عملى وجدت أنه من المفيد استخدام ثلاثة من التعريفات الفضفاضة لمفهوم الفقر، وذلك لكى تكون أكثر قدرة على شرح الوضع الحقيقى للفقر فى بنجلاديش (*).

التعريف الأول للفقر P1 ـ ويضم أدنى ٢٠ ٪ من السكان ممن يمثلون الفقر المدقع.

التعريف الثانى للفقر P2 ـ ويشمل أدنى ٣٥ ٪ من السكان.

التعريف الثالث للفقر P3 ـ ويشمل أدنى ٥٠ ٪ من السكان.

(*) فى عام ١٩٩٥م، قام كلٌّ من «الفريق الاستشارى لمساعدة الأفراد الأكثر فقرًا أو شديدى الفقر «CGAP» و«لجنة أنصار قمة القروض المتناهية الصغر micro credit» بصياغة تعريف رسمى للفرد «الفقير» على أنه كل شخص يعيش تحت حد الفقر، وصياغة تعريف آخر للفرد «الأكثر فقرًا» بحيث يشير المفهوم إلى كل شخص يمكن تصنيفه ضمن النصف الأدنى لمن هم تحت خط الفقر.

ومن خلال عملى تكشف لى جدوى أن أقوم بخلق المزيد من التصنيفات الفرعية تحت كل تصنيف من التصنيفات السابقة للفقر وفقًا لمعايير مختلفة مثل : محل السكن والديانة والوظيفة والخلفية القبلية والجنس والسن وغيرها من المعايير . وبالطبع فإن تصنيفات كالوظيفة ومحل السكن لم يكن من الممكن صياغتها فى صورة كمية مقارنة بمعيار الدخل أو الثروة على سبيل المثال ، ولكنها تخدمنا فى صياغة مصفوفة متعددة الأبعاد للفقر .

ومثل الإبحار فى مياه مجهولة ، فقد وجدت أن التعريفات السابقة تحتاج لأن تكون محددة وواضحة ؛ فالتعريف الذى ينقصه التحديد يكون من السوء كعدم وجود تعريف على الإطلاق . فوجدت أننى فى تعريفى للفقراء ينبغى أن أخلق تصنيفات بحيث تضم هؤلاء النسوة اللاتى كن يقمن بفصل قش الأرز فى مشروعى «مزرعة الأنصبة الثلاثة» ، وكذلك النسوة اللاتى يقمن بتصنيع مقاعد البامبو الصغيرة ، وكذا الباعة المساكين الذين يضطرون للاقتراض بسعر فائدة ١٠٪ شهريًا وأحيانًا أسبوعيًا . كما أوجدت تصنيفًا لآخرين ممن هم على الشاكلة نفسها ، بحيث يشمل من يتحصلون على دخول بسيطة للغاية من تصنيع السلال وأبسطة النوم ، والتى قد يستخدمون بعضًا منها أيضًا للتسول . هذه الفئات ليس لديها فى اعتقادى أية فرصة لتحسين أوضاعهم الاقتصادية ؛ فكل واحد فيهم غارق إلى أذنيه فى الفقر .

ولقد ساعدنى نجاح تجربتى فى «چوبرا» والتى أعيد فيها تشغيل الآبار العميقة على تحويل محور اهتمامى نحو الفقراء ممن لا يملكون الأرض ، فسرعان ما بدأت أزداد قناعة بأنه متى كانت برامج تخفيف الفقر تتضمن دورًا لمن هم ليسوا بفقراء ، فإنه سرعان ما سيتم طرد الكثير ممن هم فقراء من نطاق البرنامج ليحل محلهم آخرون ممن هم أفضل حالاً . ففى برامج التنمية تكشف لى أنه إذا تم المزج بين الفقراء والأغنياء فى برنامج واحد ، فغالبًا ما يقوم الغنى بالإطاحة بالفقير وفى الوقت نفسه يقوم الفقير بالإطاحة بمن هم أشد فقرًا . . . . سوف يحدث هذا بالتأكيد إلا إذا تم الأخذ بمجموعة من المعايير الوقائية بشكل مؤسسى ومنذ البدء فى البرنامج ، ففى هذه الحالة فقط يتمكن الفقراء من حصد المنافع من جميع البرامج التى تعمل تحت مسمى «تخفيف الفقر» .

* * *

الفصـل الرابـع

صانعو كراسى البامبو الصغيرة فى قرية «چوبرا»

فى عـام ١٩٧٦م، بدأت زياراتى لمنازل الفقراء البائسين فى «چوبرا» للبحث عن أنسب الطرق التى أتمكن بها من مساعدتهم بشكل مباشر. وقد قمت بتقسيم القرية إلى ثلاث فرق؛ مسلمين وهندوس وبوذيين. وعندما كنت أزور الجزء البوذى غالبًا ما كنت أصطحب معى أحد تلامذتى ـ ويدعى ديبال تشندرا باروا ـ الذى كان ينتمى لذلك الجزء من القرية، فإذا لم يتسنَّ له مرافقتى كنت أصطحب أحد زملائى من الأساتذة وهو الدكتور هـ. إ. لطيفى، وذلك لأنه على معرفة بغالبية الأسر هناك، كما أن له مَلَكة فطرية تجعل القرويين يتصرفون ويتحدثون بترحيب وبتلقائية.

وفى أحد الأيام كنت أنا و«لطيفى» نقوم بجولة فى قرية «چوبرا»، وتوقفنا لدى منزل متهالك، حوائطه من الطين المشقق وله سقف منخفض من القش تتخلله فتحات كثيرة، فشققنا طريقنا إلى عتبة المنزل مخترقين مجموعات من الدجاج وحزم من الخضراوات، حتى وجدنا سيدة تجلس القرفصاء مفترشة أرضية الشرفة القذرة وتضع بين ركبتيها كرسيا صغيراً من البامبو لم تنته من صنعه بعد. كانت أصابعها تتحرك بسرعة ومهارة محاولة ثنىّ عيدان القصب القاسية. وكانت السيدة منهمكة تمامًا فى عملها هذا عندما سمعت صوت «لطيفى» يلقى عليها التحية فإذا بها تسقط

كرسى البامبو من بين ركبتيها وتنتفض واقفة على قدميها وتهرول إلى داخل المنزل.

فقال لها « لطيفى» محاولاً طمأنتها: «لا تخافى فنحن لسنا غرباء. . . نحن جيران . . نحن نُدَرس فى الجامعة القريبة من هنا، ونريد أن نحصل منك على إجابات لمجموعة من الأسئلة. . . هذا كل ما فى الأمر».

واطمأنت السيدة نوعًا ما إلى أسلوب «لطيفى» المهذب، فأجابته بصوت منخفض: «لا يوجد أحد بالمنزل».

وتقصد بذلك أنه لا يوجد رجل بالمنزل؛ فالنساء فى بنجلاديش ليس من المفترض أن يتحدثن إلى رجال ممن ليسوا من أقاربهن الأقربين. وكان هناك أطفال يلعبون وهم عراة فى ساحة المنزل، والجيران ينظرون إلينا باندهاش من خلال نوافذهم متسائلين عما نريده وما نفعله فى تلك المنطقة.

فى المنطقة المسلمة من قرية «چوبرا» كنا نتحدث إلى النساء من خلال حوائط من البامبو أو من خلال الستائر؛ فوفقًا لتقليد « البوردا» ـ والذى يقصد به حرفيًا الستارة أو الحجاب ـ يتم المحافظة على المرأة المسلمة المتزوجة فى مكان معزول يمنعها من أى تفاعل مع العالم الخارجى، الأمر الذى كان ملحوظًا تمامًا فى مقاطعة شيتاجونج.

وبحكم كونى من سكان شيتاجونج وأستطيع التحدث بلغتهم المحلية، فكرت فى أننى قد أتمكن من كسب ثقة نسائها المسلمات من خلال الثرثرة معهن؛ وبالفعل كانت البداية الطبيعية التى طالما سهلت علىّ الأمر تكمن فى مجاملة النساء بإطراء أولادهن. وفى إحدى المرات داعبت أحدًا من الصبية العراة، ولكنه بدأ فى البكاء واندفع بسرعة صوب أمه التى فتحت ذراعيها مستقبلة إياه فى حنان.

فسألها «لطيفى»: «كم طفلاً لديك؟» فأجابت المرأة فى اقتضاب: «ثلاثة».

فتدخلت معقبًا بقولى: «إنه طفل جميل ذلك الذى تحملينه».

أحست المرأة نحونا بشىء من الاطمئنان، فأقبلت صوب الباب حاملة وليدها. . . . كانت فى بداية العشرينيات من عمرها. نحيلة. . . ذات بشرة سمراء وعينين

سوداوين. كانت ترتدى «ساريًا» أحمر اللون، وعيناها يبدو عليهما الإعياء بسبب إجهادها فى العمل منذ الصباح الباكر وحتى المساء.

فبادرتها بالسؤال: «ما اسمك؟» فأجابت: «صوفيا بيجم».

«كم عمرك؟».

«إحدى وعشرون سنة».

ولم أكن أدون ما تقوله المرأة، فلم أكن أحمل معى قلمًا أو ورقة، خشية أن يشعرها ذلك بالقلق والخوف منا - وإن كنت فى المرات التالية سمحت لمن يرافقنى من طلابى بالقيام بتدوين ما نحصل عليه من معلومات.

وأشرت إلى أحد عيدان البامبو الصغيرة متسائلاً: «هل تملكين هذه العيدان؟» فأجابت: «نعم».

«وكيف حصلت عليها؟».

«لقد اشتريتها».

«وكم كلفتك هذه العيدان؟».

«خمسة تاكا» (وهو ما كان يساوى وقتها حوالى اثنين وعشرين سنتًا).

«وهل كنت تملكين الخمسة تاكا حينها؟».

«لا، لقد اقترضتهم من أحد الوسطاء (بيكارز)».

«وكيف سار اتفاقك معه؟».

«لا بد أن أعيد بيع كراسى البامبو التى أصنعها له مرة أخرى فى نهاية اليوم مقابل ما حصلت عليه من قرض».

«وبكم تبيعينه الكرسى الواحد؟».

«أبيع الكرسى مقابل خمسة تاكا وخمسين بويشا».

«إذن، أنت تصنعين ربحًا قدره خمسين بويشا فقط؟». . . (وهو ما يعادل سنتين فقط).

فأجابت المرأة موافقة بإيماءة من رأسها.

فسألتها قائلاً: «ولكن ألا تستطيعين اللجوء إلى الاقتراض من إحدى الجهات التى تقوم بالتسليف، ومن ثم تشترى ما تحتاجينه من مواد خام؟».

«نعم أستطيع، ولكن مثل هذه الجهات تطلب فوائد كبيرة، وجميع من تعاملوا معها ازدادوا فقراً».

«وكم تطلب منك هذه الجهات كفوائد للقروض؟».

«الأمر يختلف من حالة لأخرى؛ ففى بعض الحالات نطالب بدفع ١٠٪ أسبوعيًا، وأنا أعرف إحدى الجارات التى تدفع ما قيمته ١٠٪ يوميًا».

«ولكن، أهذا كل ما تتحصلين عليه من صناعتك لهذه الكراسى الجميلة..... فقط خمسين بويشا؟».

«نعم».

لم تكن صوفيا ترغب فى إضاعة المزيد من وقتها فى الثرثرة، فتابعتها وهى تعود إلى عملها من جديد، ويداها البنيتان الصغيرتان تحاولان طى أعواد البامبو فى مهارة؛ ذلك العمل الذى اعتادتا القيام به يوميًا لأشهر وسنوات دون توقف. فقد كانت هذه هى وسيلتها لكسب العيش، فهى تجلس القرفصاء وهى حافية القدمين على الأرض الطينية الجافة، وقد تورمت أصابعها من كثرة العمل، وتلونت أظافرها بالسخام الأسود.

دارت بخاطرى مجموعة من التساؤلات عن مسقبل أطفال هذه المرأة؛ فهل يمكن أن يقوم هؤلاء الأطفال بكسر دائرة الفقر التى بدأتها أمهم؟.. وكيف يمكن أن يلتحقوا بالمدارس إذا كان كل ما تكسبه صوفيا بالكاد يكفى فقط لإطعامهم؛.. ولندع جانبًا الحديث عن توفير مكان ملائم للسكن وكذا توفير نوعية ملائمة من الملابس؟.. إن مثل ذلك الوضع لا يقدم بصيصًا من الأمل فى إمكانية أن يقوم أطفال صوفيا يومًا ما بمحاولة الهروب والتغلب على الشقاء الذى يعيشونه.

كانت «صوفيا بيجم» تتحصل على سنتين فقط فى اليوم!..... كم كانت هذه المعلومة بمثابة الصدمة بالنسبة لى؛ فأنا أقوم بتدريس نظريات تتناول الملايين من

الدولارات فى الجامعة، بينما هنا أرى أمام ناظرىّ أن المشكلة تكمن فى مجرد التحَصُّل على بضعة قروش؛ وهو الأمر الذى يمثل الفرق بين الحياة والموت. فبدأت أعتقد بأن هناك خطأ بالتأكيد؛ فلماذا ما أقوم بتدريسه فى الجامعة لا يعكس واقع حياة «صوفيا»؟ فصببت جام غضبى على كل ما حولى؛ فكنت غاضبًا بشدة... غاضبًا من نفسى... غاضبًا من قسم الاقتصاد بالجامعة ومن الأساتذة اللامعين الذين لا يحاولون الخوض أو تحديد المشاكل الاقتصادية الحقيقية والبحث عن علاج لها.

لقد بدا لى كما لو أن النظام الاقتصادى بوضعه الحالى يجعل من المؤكد تمامًا بقاء واستمرار مستوى الدخل الذى تتحصل عليه «صوفيا» ثابتا عند ذلك المستوى المتدنى، فيَحُول دون إمكانية أن تقوم بادخار أية قروش، ومن ثم يحول دون إمكانية استثمارها لمدخراتها للارتقاء بمستواها الاقتصادى. وبالتالى يصبح محكومًا على أطفالها أن يعيشوا فى فقر مدقع يكفل لهم فقط إمكانية البقاء على قيد الحياة.. تمامًا كالحياة التى عاشتها أمهم من قبل، وتلك التى عاشها أبواها من قبلها.

ماذا علىّ أن أفعل إذن؟ هل أمد يدى فى جيبى وأعطى «صوفيا» رأس المال الذى تحتاجه؟ سيكون الأمر بهذه الصورة بسيطًا وسهلاً تمامًا. ولكنى رفضت مبدأ إعطاء «صوفيا» المال الذى تحتاجه؛ فهى لم تطلب الإحسان، كما أن الاكتفاء بإعطاء شخص ما فقط اثنين وعشرين سنتًا لن يساهم فى حل المشكلة بشكل مستدام.

قدنا أنا و«لطيفى» السيارة عائدين إلى أعلى التل قاصدين منزلى، وقمنا فى مساء ذلك اليوم الحار بجولة فى حديقة المنزل. وأثناء سيرنا حاولت التفكير فى مشكلة «صوفيا» وبحثها من وجهة نظرها.. إنها تعانى؛ لأن تكلفة عيدان البامبو خمسة تاكات؛ فلم يكن لديها رأس المال الكافى لشراء ما تحتاجه من مواد خام، وبالتالى فإن محاولتها للبقاء هى وأطفالها على قيد الحياة تدور فى حلقة غاية فى الضيق تتمثل فى قيامها بالاقتراض من تاجر ما، ثم بيع ما تنتجه إليه مرة أخرى مقابل ما أعطاها إياه من قرض. إن حياتها ما هى إلا حلقات من العمل الشاق، أو بمعنى أدق ضرب من الاستعباد؛ فالتاجر متأكد تمامًا أن ما يعطيه لـ «صوفيا» من مال ثمنٌ لسلعتها بالكاد يكفيها لتغطية تكلفة ما تحتاج إليه لشراء المواد الخام ولبقائها وأولادها على قيد الحياة. إنها ـ إذن ـ لا تقوى على التحرر من علاقة الاستعباد

الشائكة مع التاجر؛ فلكى تبقى على قيد الحياة لا مفر لها من الاستمرار فى العمل لصالح ذلك التاجر.

وأدركت أن فوائد المرابأة أضحت مقننة تمامًا ومقبولة اجتماعيًا فى دول العالم الثالث الذى نادرًا ما يعى فيه المقترض بمدى ما يمثله ذلك العقد الذى يقيمه مع المرابى من إجحاف له. كما أدركت أن الاستغلال يتخفى فى صور عديدة؛ ففى الريف البنجالى إذا قام المزارع البسيط بأخذ ما مقداره واحد «موند» على سبيل القرض من الأرز المنزوع القشرة (ما يساوى ٣٧ كيلوجرام تقريبًا) فى بداية موسم الزراعة، فإنه يكون مطالبًا برد ما مقداره اثنين «موند» بحلول موسم الحصاد. كما قد تستخدم الأرض الزراعية كتأمين للحصول على قرض ما، فقد يلجأ الفلاح إلى رهن أرضه للحصول على القرض وعندئذ تصبح الأرض تحت تصرف المقرض الذى يتمتع بجميع حقوق الملكية حتى يتمكن الفلاح من تسديد كامل قيمة القرض إليه. وفى حالات كثيرة يتم صياغة وثيقة رسمية تسمى «بوناناما» والتى يُنص فيها على حقوق المقرض، ووفقًا لهذه الوثيقة ينص عادة على أحقية المقرض برفض تجزئة الدين على دفعات، كما قد يُنص على أنه مع نهاية مهلة زمنية محددة يكون من حق المقرض ملكية الأرض بشكل رسمى وفقًا للسعر المحدد سلفًا والمنصوص عليه فى الوثيقة. شكل آخر من أشكال الاستغلال يتمثل فيما يطلق عليه نظام « الددادان» والذى يقوم فيه المقرض بتقديم القرض مقابل حصوله على غلة الأرض فى موسم الحصاد، وذلك وفقًا لسعر محدد سلفًا، ويكون أدنى بالطبع من السعر السوقى للمحصول بشكل كبير. ما تقوم به «صوفيا بيجم» من تصنيع وبيع لكراسى البامبو هو مثال واضح على خضوعها لنظام «الدادان» مع التاجر (البيكار).

فى بلد كـ «بنجلاديش» يتم فى بعض الأحيان اللجوء إلى الاقتراض لمواجهة ظروف عارضة ومحددة؛ كتمويل زواج البنات، أو لرشوة موظف حكومى، أو لوقف تنفيذ حكم قضائى، ولكن فى أحيان أخرى يكون اللجوء إلى الاقتراض أمرًا ضروريًا للبقاء على قيد الحياة؛ لشراء طعام أو علاج طبى أو لمواجهة بعض الظروف الطارئة. فى مثل هذه الحالات يكون من الصعب على المقترض أو المقترضة أن يتحررا مما يخلفه الدين من أعباء؛ فعادة ما يقوم المقترض باللجوء إلى الاقتراض مرة أخرى فقط لسداد قيمة

القرض الأول، الأمر الذى يفضى به إلى الدوران فى حلقة من الفقر، كما هو الوضع فى حالة «صوفيا». وبدا لى أن وضع «صوفيا» كعبدة مغلولة لن يتغير إلا إذا تمكنت من الحصول على الخمسة تاكات اللازمة لشراء عيدان البامبو. وأن حصولها على القرض ـ عن طريق آخر غير التاجر ـ سوف يؤمن لها الحصول على هذه التاكات الخمس؛ وعندها ستتمكن من بيع منتجاتها وفقًا لقواعد السوق الحر الذى يقوم فيه المستهلك بدفع ثمن التجزئة بالكامل للبائع؛ إنها فقط تحتاج إلى اثنين وعشرين سنتًا.

فى اليوم التالى فى الجامعة، استدعيت « ميمونة بيجم » ـ إحدى طالباتى اللاتى قمن بتجميع البيانات لى ـ وطلبت منها عمل قائمة بأسماء الناس فى قرية «چوبرا» ممن يعتمدون فى حياتهم على الاقتراض من التجار على شاكلة «صوفيا». وفى غضون أسبوع تم إعداد القائمة مدرجًا فيها أسماء لاثنين وأربعين شخصًا ممن يلجؤون إلى اقتراض مبالغ تصل فى جملتها إلى ٨٥٦ تاكا؛ وهو ما يعادل أقل من ٢٧ دولارًا.

«يا إلهى. . يا إلهى. . . . ما كم هذا البؤس الذى تعيشه تلك العائلات بسبب افتقارها فقط إلى سبع وعشرين دولارًا» سألت نفسى متعجبًا.

وقفت «ميمونة» بجوارى ولم تنطق ببنت شفة؛ فكلانا كان مصدومًا من حقيقة الواقع المؤلم.

ولم يستطع عقلى إخماد الإحساس والتألم لهذه المشكلة؛ فكنت أريد معاونة تلك الكيانات الاثنين والأربعين القادرة والجادة فى عملها. واستمررت فى تحليل المشكلة جيئة وذهابًا، مرة تلو الأخرى، مثلى فى ذلك مثل الكلب القلق الذى يبحث عن مكان آمن ليخفى فيه عظمته. فأناس مثل «صوفيا» يعيشون فى فقر ليس بسبب غبائهم أو كسلهم؛ فهم يعملون طيلة اليوم ويقومون بأعمال شاقة جسمانيًا. إنهم فقراء؛ لأن المؤسسات المالية فى الدولة لا تقدم لهم يد المساعدة لمحاولة رفع مستوى معيشتهم الاقتصادية؛ فليس هناك وجود لجهة مالية رسمية تمد هؤلاء الفقراء باحتياجاتهم المالية. فسوق الائتمان الرسمى بطبيعته يدار من قبل المقرضين المحليين الذين أوجدوا طريقًا أوحد وسريعًا للوصول إلى حالة الفقر. ولكنى إذا تمكنت ـ فى مقابل تلك المؤسسات المالية الرسمية ـ من إقراض فلاحى «چوبرا» فقط السبعة والعشرين دولارًا التى

يحتاجونها لبيع منتجاتهم فى ظل سوق حر؛ فعندئذ سوف يحصلون على أعلى عائد مقابل عملهم، ولن يقعوا حينها تحت رحمة الممارسات المرابية للتجار والمقرضين.

كان الأمر فى غاية البساطة، فقد قمت بإعطاء «ميمونة» السبعة والعشرين دولاراً قائلاً: «خذى هذه النقود وسلميها إلى الاثنين والأربعين فلاحًا المدرجين بالقائمة حتى يتمكنوا من رد المبالغ التى يدينون بها إلى التجار، ومن ثم بيع منتجاتهم بأسعار عادلة».

فسألتنى «ميمونة»: «ومتى ينبغى عليهم رد هذه الأموال لك؟».

«متى أمكنهم ذلك... فى التوقيت الذى يرونه مناسبًا لهم لبيع منتجاتهم، وأبلغيهم أنهم ليسوا فى حاجة إلى دفع فوائد مقابل حصولهم على هذه الأموال؛ فأنا لا أمتهن التعامل فى النقود».

وغادرت «ميمونة» غرفة مكتبى مذهولة بهذا التحول وما آلت إليه الأحداث.

* * *

وكعادتى كنت أغط فى سبات عميق فى غضون ثوان بمجرد ملامسة رأسى للوسادة؛ ولكن فى تلك الليلة لم أستطع النوم، فتقلبت فى فراشى شاعراً بالخزى لكونى فرداً من هذا المجتمع الذى لم يستطع أن يقدم ما قيمته فقط سبعة وعشرين دولاراً لاثنين وأربعين شخصًا من العمال المهرة لكى يتمكنوا من كسب قوتهم. وزاد من قلقى شعورى بأن ما قمت به من عمل لم يكن كافيًا إلى حد كبير. فماذا إذا كان هناك آخرون يريدون الحصول على رأسمال بسيط ليبدءوا به عملاً خاصًا بهم، ولكنهم لا يستطيعون الوصول إلى رئيس قسم الاقتصاد بالجامعة؟ لقد كانت ردة فعلى عاطفية وعشوائية وغير منظمة؛ فالأمر لا ينبغى أن يقتصر على مجرد تقديمى رأس المال لاثنين وأربعين شخصًا فقط، وإنما لا بد لى من إيجاد شكل مؤسسى لكى يتمكن أولئك الناس من الوصول إليه بسهولة والاعتماد عليه والثقة به. فالمطلوب ـ إذن ـ هو مؤسسة رسمية تتولى إقراض من يحتاجون إلى المال ولا يملكون أية ضمانات، فقررت الوصول إلى مدير البنك المحلى وطلبت منه أن يقوم بنكه بإقراض الفقراء المعدمين. إذن هذا هو الحل أخيراً.. إنه حل بسيط، حل واضح، وعندها.... غلبنى النعاس.

وفى صباح اليوم التالى، قفزت راكبًا سيارتى الفولكس واجن البيضاء متجهًا إلى الفرع المحلى لبنك «جاناتا» الذى أتعامل معه؛ وهو بنك من أكبر البنوك الحكومية فى بنجلاديش. أما الفرع المحلى لجامعة «جاناتا» فيقع مجاورًا لبوابة الجامعة التى أعمل بها، على مساحة واسعة من الأرض مصفوفة بالمحال التجارية الصغيرة والأكشاك والمطاعم التى يبيع فيها القرويون المحليون كل ما يحتاجه طلاب الجامعة من محمصات ووجبات ساخنة وأدوات مكتبية، ويجاور هذه المحال مكان لتجمع سائقى الحافلات الذين يقلون طلاب الجامعة من مكان نومهم إلى قاعات الدرس. أما البنك نفسه فيحتل غرفة واحدة مربعة الشكل، يغطى نافذتيه الأماميتين قضبان حديدية، وحوائطه مطلية بلون أخضر داكن، وتمتلئ الغرفة بطاولات ومقاعد خشبية. وكان مدير البنك جالسًا على اليسار من مؤخرة الغرفة، وعندما رآنى لوح لى سائلاً: «ما الذى يمكننى أن أفعله لك، سيدى؟».

قام أحد السعاة بتقديم الشاى وبعض الشطائر، ثم بدأت أشرح للمدير سبب زيارتى. «آخر مرة أتيت فيها إلى البنك كان للاقتراض لتمويل مشروع «الأنصبة الثلاثة» بقرية «چوبرا»، أما الآن فلدىّ طلب جديد؛ أريد من بنككم أن يتولى إقراض الفقراء فى «چوبرا» وتابعت شارحًا. «إن المبالغ التى ستقومون بتقديمها هى مبالغ ضئيلة، وبالفعل غطيت بعضًا منها من حسابى الخاص؛ فقمت بإقراض سبعة وعشرين دولارًا إلى اثنين وأربعين شخصًا، ولكن هذا لن يكفى، فهناك المزيد من الفقراء الذين يحتاجون القليل من المال لكسب أقواتهم عن طريق استخدام هذه الأموال فى شراء ما يحتاجونه من مواد خام ومعدات تساعدهم على تصنيع ما سيقومون ببيعه».

سألنى مدير البنك مندهشًا كما لو كنا بصدد لعبة جديدة لا يعرف شيئًا عن قواعدها: «ما نوعية المواد الخام هذه التى تريد منى تمويلها؟» وانتظر مدير البنك المزيد من الشرح متحليًا بالاحترام والتقدير لشخصى لكونى إحدى الشخصيات الجامعية الهامة؛ وإن كان احترامًا يشوبه شىء من الحيرة والتوجس.

«حسنًا، بعض هؤلاء الفقراء يصنعون كراسى البامبو، والبعض الآخر ينسجون البسط والأكلمة؛ فلو قام هؤلاء بالحصول على قرض من البنك بفائدة تجارية، فإنهم سيكونون قادرين على بيع منتجاتهم فى سوق حرة، وسوف يمكنهم ذلك من تحقيق

قدر من الأرباح التى تسمح لهم بتحسين مستوى معيشتهم . أما إذا سألتنى عن وضعهم الحالى، فهم يعملون كالعبيد غير قادرين على النجاة بأنفسهم من استغلال التجار الذين يقومون بإقراضهم المبالغ التى يحتاجونها وفقًا لمعدلات ربوية ظالمة».

فأجابنى مدير البنك : « نعم، لقد سمعت كثيرًا عن التعاملات الربوية لهؤلاء التجار».

فأجبت مفسرًا سبب زيارتى : « لقد قدمت إليك اليوم - إذن - لكى أطلب منك تقديم القروض لهؤلاء القرويين».

انفرج فكّا مدير البنك ثم بدأ فى الضحك، وقال: «لا أستطيع أن أقوم بذلك».

فسألته: «ولم لا؟» .

فارتبك المدير حائرًا يبحث عن البداية التى يمكن له بها سرد قائمة اعتراضاته على ما قمت باقتراحه، ثم قال: «حسنًا، أحد الأسباب يتمثل فى أن هذه المبالغ الصغيرة التى يحتاج القرويون إلى اقتراضها لن تكفى حتى لتغطية تكلفة الاستمارات والوثائق التى ينبغى عليهم ملؤها واستيفاؤها من أجل الحصول على القرض؛ فالبنك لن يقوم بإضاعة وقته عبثًا للتعامل فى مثل هذه المبالغ الزهيدة».

فعلقت على كلامه مستفسرًا: « ولم لا؟ إن مثل هذه المبالغ الزهيدة على حد قولك تمثل أمرًا حيويًا لضمان بقائهم على قيد الحياة».

فأجابنى قائلاً: « هؤلاء أناس أميون؛ فلن يتمكنوا حتى من مجرد ملء استمارات الحصول على القرض».

فأجبت محاولاً تفنيد حججه: « فى بلد كبنجلاديش - حيث نسبة من لا يستطيعون القراءة أو الكتابة تصل إلى ٧٥٪ - فإن مطلبًا كملء الاستمارات هذا يعد مطلبًا سخيفًا ولا معنى له».

فأجابنى مدافعًا: « جميع البنوك دون استثناء لديها مثل هذه التعليمات».

فأجبت ساخرًا: « حسنًا إذن ؛ إن هذا الوضع يثير العديد من الشكوك حول كفاءة وذكاء الإدارة فى البنوك الوطنية، ألست معى فى ذلك؟» .

ثم استدركت سائلاً فى خبث : « هل تقومون بالالتزام بهذه التعليمات حتى فى حالة إذا ما أراد أحدهم القيام بإيداع مبلغ من المال لدى البنك؟ هل ستقومون بمطالبته بملء مثل هذه الاستمارات محدداً فيها قيمة ما سيقوم بإيداعه من مبالغ؟ » .

فرد مدير البنك مستعجباً : « ولماذا نقوم بذلك؟ » .

فسألته مندهشاً : « ما الذى تعنيه بقولك «لماذا؟» .

«حسنًا ، البنك ليس فى حاجة لأن يقوم المودع بملء استمارة للإيداع ، فلماذا لا يقوم البنك ببساطة بأخذ النقود وإصدار قسيمة إيداع مُثبَت فيها قيمة المبلغ الذى تم إيداعه واسم المودع؟ فلماذا لا ينوب موظف البنك عن المودع للقيام بهذا العمل؟ لماذا ندع العميل يقوم بهذا الشأن؟ » .

حسنًا ، وكيف سيتم إدارة البنك وهو يتعامل مع أناس لا يستطيعون القراءة أو الكتابة؟ » .

فأجابنى مدير البنك : «إنه أمر بسيط ؛ فالبنك سيقتصر عمله على مجرد إصدار قسيمة تحصيل للمبالغ التى قام بتسلمها» .

فسألته مستفسراً : « وماذا إذا أراد أحد الأشخاص الاقتراض بسحب مبلغ من رصيده؟ » .

«لا أعرف بالضبط ، لا بد أن هناك طريقة سهلة لذلك ؛ فالمقترض يعود إلينا بوثيقة التحصيل التى أصدرها له البنك من قبل ويقوم بتقديمها إلى الصرّاف الذى يقوم بدوره برد قيمة القرض المطلوب إلى المقترض» .

فعلقت قائلاً : «إذن ، فأية عملية محاسبية هى من صميم عمل البنك؟ » .

هز مدير البنك رأسه ، ولكنه فضل عدم الإجابة على استفسارى ؛ فبدا لو كان لا يعرف من أين يبدأ .

فأعقبت معلقًا فى سخرية : « يبدو لى أن نظامكم البنكى يتخذ تصميمًا معاديًا للأميين» .

وعندئذ بدا التوتر على قسمات وجه مدير البنك ورد قائلاً: «سيدى؛ إن النظام البنكى ليس بدرجة البساطة التى تظنها».

فعلقت قائلاً: « هذا محتمل؛ ولكنى أعتقد كذلك أن النظام البنكى ليس من التعقيد إلى الدرجة التى تحاول أن تبديها أو تصورها لى».

فرد المدير مدافعًا: « حسنًا سيدى، إن الحقيقة الواضحة والمؤكدة هنا أن المقترض من أى بنك كان وفى أى مكان فى العالم يتحتم عليه استيفاء وملء بعض الأوراق لحصوله على قرض».

فاقترحت متقبلاً الحقيقة التى ذكرها: «حسنًا؛ هل إذا قمت بتوفير عدد من المتطوعين من طلابى بالجامعة لينوبوا عن الفلاحين فى ملء الاستمارات التى تريدونها منهم من أجل ضمان حصولهم على القروض التى يحتاجونها؛ فهل سيكون ذلك كافيًا، أستنتفى عندئذ أية مشكلة؟».

فرد قائلاً: « ولكنك لا تفهم يا سيدى؛ نحن بصراحة تامة لا نقوم بإقراض الفقراء المعدمين».

«ولم لا؟»، رددت محاولاً الالتزام بحدود الأدب واللياقة، فمحادثتنا دخلت منعطفًا معقدًا؛ ومدير البنك ظل محافظًا على قسمات وجهه باسمة، كما لو يريد إبلاغى بنيَّته بعدم الانجراف وراء ما أدعوه إليه. وبدأت المقابلة تبدو سخيفة ومثيرة للسخرية ولا جدوى منها.

« نحن لا نقوم بإقراض الفقراء المعدمين لأنهم لا يملكون أية ضمانات»، رد مدير البنك متوقعًا وضع نهاية لمناقشتنا العقيمة.

وأصررت مجيبًا: «ولماذا تريدون ضمانات إذا كانت أموالكم سترد إليكم؛ وهو ما تريدونه بالفعل، أليس كذلك؟».

« نعم نريد استرداد الأموال التى أقرضناها»، رد مدير البنك شارحًا، « ولكننا فى الوقت نفسه نحتاج لضمانات؛ فهذه الضمانات توفر لنا التأمين اللازم إلى حين رد القرض».

«من وجهة نظرى إن ما تسوقه من حجج ليست بذات قيمة ؛ فهؤلاء الفقراء المعدمرن يعملون اثنتى عشرة ساعة يوميًا لتصنيع منتجاتهم، وهم بحاجة لأن يبيعوها ليحصلوا على الدخل الذى ـ بالكاد ـ يكفى لتوفير الطعام . هم ـ إذن ـ لديهم من الأسباب القوية التى تدعوهم إلى رد القرض الذى أخذوه منكم وذلك ليضمنوا حصولهم على قرض آخر ليمولوا به يومهم التالى . هذا فى نظرى أقوى ضمان من الممكن أن تحصلوا عليه ؛ فالضمان هو رغبتهم فى البقاء على قيد الحياة . . . . الضمان هو حياتهم» .

أطرق مدير البنك برأسه قائلاً : « إنك مثالى جدًا يا سيدى ؛ إنك تعيش فى عالمك الملىء بالكتب والنظريات» .

فسألته ثانيـة : «ولكن إذا كنـت متأكدًا من أن أموال البنك سيتم ردها ؛ فما الحاجة ـ إذن ـ للضمانات ؟» .

فأكد المدير على ما سبق وقاله : « إننا نسير وفقًا للقواعد البنكية الموضوعة» .

فسألته طالبًا المزيد من الإيضاح : « إذن وفقًا لهذه القواعد، فإن من لديه الضمانات هو فقط الذى يستطيع الحصول على القروض؟» .

«نعم»، جاء رده حاسمًا ومقتضبًا .

فعلقت قائلاً : « إنها قواعد غبية حقًا ؛ فمعنى كلامك أن الأغنياء فقط هم من يستطيعون الاقتراض» .

فأجاب مدير البنك مدافعًا : « لست أنا من وضع هذه القوانين، وإنما البنك هو من جعلها ملزمة لعملنا» .

فكان ردى : «حسنًا إذن ؛ أعتقد أنه حان الوقت لهذه القوانين أن تتغير» .

وفاجأنى مدير البنك قائلاً : «على أية حال، فإننا فى هذا الفرع لا نقوم بإقراض أية أموال» .

« لا تقومون بالإقراض؟»، تساءلت فى دهشة .

فكرر مدير البنك كلامه مؤكدًا: «كلا، إننا نقوم فقط بتلقى الودائع من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، بالإضافة إلى الأموال المحولة لنا من الجامعة ذاتها».

فسألته قائلاً: « ولكن أليس من مهام أية بنك الحصول على الأموال من خلال التعامل فى القروض طويلة الأجل؟».

فأجابنى موضحًا: « فقط الفرع الرئيسى للبنك لديه الصلاحية بمنح القروض؛ وإنما عملنا هنا فى الفرع ينحصر فى تلقى الأموال من الجامعة وموظفيها كما سبق وأوضحت لك، والقرض الذى قمنا بمنحك إياه لتمويل مشروعك ـ مشروع مزرعة الأنصبة الثلاثة ـ كان استثناءً تم التصديق عليه من قبل الفرع الرئيسى للبنك».

فسألته مستوضحًا: « هل تعنى بكلامك هذا أننى إذا رغبت فى الحصول على قرض من هذا الفرع، فلن تقوموا بمنحى إياه؟».

فأجاب مدير البنك ضاحكًا: « هذا صحيح تمامًا. » لقد بدا لى جليًا أن مدير البنك لم يحظ منذ مدة بأمسية ممتعة مثل تلك التى أتحتها له أنا.

فأجبت مصدومًا: « إذن، عندما نعلم طلابنا فى قاعات الدرس أن البنوك تقدم القروض للعملاء، فإننا بذلك نروج لكذبة».

فرد مدير البنك قائلاً: « بإمكانك الذهاب إلى الفرع الرئيسى لتقدم طلبًا للحصول على القرض، وإن كنت لا أعلم تحديدًا ما سيفعلونه حيال طلبك».

فاستوضحت قائلاً: « هل تعنى بكلامك أنه قد يتحتم علىّ اللجوء إلى أحد كبار المسئولين بالبنك؟».

فأجابنى ناصحًا: « نعم، إنها ستكون فكرة جيدة».

وبمجرد أن انتهيت من احتساء كوب الشاى وهممت بالانصراف، ودعنى مدير البنك قائلاً: «أنا على يقين من أنك لن تستسلم؛ ولكن فى حدود معلوماتى عن التعاملات البنكية يمكننى الجزم بعدم إمكانية قبول الفكرة التى تدعو لها».

وبعد ذلك اللقاء بيومين، رتبت لقاءً مع المدير الإقليمى لبنك «جاناتا» الأستاذ «ر. أ. هاولادار» ـ فى مكتبه الكائن فى شيتاجونج. وكانت محادثاتنا تكرارًا لتلك

التى حظيت بها مع مدير فرع البنك بـ «چوبرا»، ولكن الجديد فى هذه المحادثة هو إثارة «هاولادار» لفكرة الكفيل أو الضامن. وتتلخص هذه الفكرة فى اختيار شخص له وضعه ومكانته فى القرية (الكفيل) بحيث يكون على استعداد للتعامل مع البنك نيابة عن المقترضين (الفلاحين). ومن خلال الاعتماد على هذا الكفيل؛ فإن البنك سيكون على استعداد لمنح قروض دون ضمانات.

استحسنت الفكرة، فهى ستسهم بإيجابية فى تنفيذ مشروعى، وإن كانت سلبياتها قد تبدو مريبة.

«لا أستطيع الاقتناع تمامًا بالفكرة»، قلت لمدير البنك موضحًا: «ما الذى يمنع الكفيل من الحصول على امتيازات مقابل القروض التى يضمنها؟ هذا الكفيل قد ينتهى به الأمر بأن يكون استبداديًا يتعامل مع المقترضين كعبيد لديه».

وخيم الصمت على المكان، وبدا لى جليًا من مناقشاتى ومديرى البنوك خلال الأيام القليلة الماضية أن اقتراحى لا يتعارض ونظام بنك «جاناتا» فى حد ذاته، وإنما يتعارض والنظام البنكى فى عمومه.

وفجأة تساءلت: «ولماذا لا أكون أنا ذاك الكفيل؟».

«أنت؟»، سألنى مدير البنك فى دهشة.

فأجبته مؤكدًا: «نعم، أيمكنك قبولى كضامن لهذه القروض؟».

ابتسم مدير البنك مستفهمًا: «وما حجم هذه القروض التى تتحدث عنها؟».

ففكرت قليلاً لتقدير قيمة القروض بحيث أضمن وجود هامش للخطأ، وكذا مساحة تمكننى من التوسع فى المشروع، ثم أجبته قائلاً: «قيمة القروض فى مجملها تصل إلى عشرة آلاف تاكا - أى ما يوازى ثلاثمائة دولار - إن الأمر لن يتعدى ذلك».

«حسنًا»، قالها عابثًا بأصابعه فى رزمة من الأوراق المكومة أمامه على المكتب.

مددت بصرى سارحًا إلى ما وراء مدير البنك، فرأيت كومة من الملفات يعلوها الغبار ومربوطة بأشرطة قديمة ذات لون أزرق باهت، وعلى الحوائط تمتد نقوش على

شكل أعمدة لها اللون الأزرق الباهت نفسه، وتتجه متعرجة لأعلى حتى تصل إلى النوافذ، وتعلو رءوسنا مروحة للسقف ترسل نسمات من الهواء الذى يتلاعب بأوراق الملفات، ويعلو مكتب مدير البنك مجموعة من الأوراق فى حالة من التأهب انتظاراً لأن يُبّت في أمرها.

واستطرد مدير البنك قائلاً: «حسنًا، يمكننى القول إننا نرحب بقبولك كضامن لقيمة هذه القروض؛ ولكن شريطة ألا تطلب المزيد من الأموال».

«اتفقنا»، أجبت متحمسًا بينما يشد كل منا على يد الآخر بقوة.

وعندما وقفت وهممت بالانصراف جالت بخاطرى فجأة فكرة أزعجتنى، وعبرت عنها سائلاً مدير البنك: «ماذا إذا تهرب أحد الفلاحين من سداد ما عليه من قرض، هل سيتحتم عليّ عندئذ سداد المبلغ بدلاً عنه؟».

نظر إليّ مدير البنك رافعا نظره إلى أعلى وقد نفد صبره؛ فلم يكن مستوعبًا للسبب الذى يدفعنى لأن أكون على هذا النحو من الإلحاح والصعوبة فى التعامل، وأجابنى قائلاً: «يمكن للبنك إلزامك كضامن برد القروض المستحقة».

فسألته مستوضحًا: «وما الذى ستقومون بعمله بالتحديد؟».

فرد مدير البنك: «يمكننا البدء في الأخذ بالإجراءات القانونية اللازمة ضدك».

فأجبته فى تحدٍّ: «حسنًا، وأنا يعجبنى ذلك».

نظر إليّ مدير البنك كما لو كان يشاهد شخصًا مختلا، لقد كان ذلك بالضبط هو ما أبتغيه، حيث كنت أشعر بالغضب الشديد تجاه النظم غير العادلة والمتعالية للبنك، وهذا هو ما جعلنى أرغب داخليًا فى أن أسبب لهم بالبنك بعض المعاناة والمتاعب. فرغبت أن أكون كما لو حجر عثرة متعلقة بأحد التروس ومؤدية فى النهاية إلى إيقاف آلة العمل داخل ذلك النظام الشيطانى. أنا ضامن للقروض. . . فليكن؛ ولكنى لن أعمل بالفعل كضامن.

«أنت تعلم جيدًا يا دكتور يونس أننا لن نقوم بمقاضاتك؛ فلن يقدم البنك على مقاضاة رئيس قسم بالجامعة لكونه ضامنًا لبعض المتسولين؛ الأمر وما فيه أن الفئة

السيئة فقط من هؤلاء المتسولين ممن أخذوا القروض ولم يردوها سوف تكون هى الملزمة بتعويض أية مبالغ قد يطلب منك البنك دفعها كضامن. وعلى أية حال، فإن القرض سيكون من الضآلة بحيث لا يبرر تحملنا كبنك لتكلفة المقاضاة، بل إنه كذلك أقل كثيراً من فقط المصاريف الإدارية المدفوعة لاسترجاع الأموال».

«حسنًا، أنتم كبنك ملزمون بعمل دراسة جدوى للمشروع وتحليل التكلفة والعائد، ولكن ما أريد التأكيد عليه أننى لن أقدم على الدفع إذا كان هناك تقصير من جانبكم عن تحصيل الديون».

علق مدير البنك قائلاً: «إنك تصعّب الأمور علىّ يا دكتور يونس».

فرددت مبرراً: «آسف، ولكن البنك يصعٌب الأمور كذلك على غالبية الناس؛ وخاصة المعدمين منهم».

«إنى أحاول تقديم العون قدر ما أستطيع يا دكتور، كما ترى».

«إنى متفهم تمامًا؛ فمشكلتى ليست معك أنت، وإنما مع قواعد النظم البنكية».

وبعد سلسلة من المجادلات، ختم «هاولادار» ـ مدير البنك ـ اللقاء قائلاً: «سوف أقوم بتزكية طلبك للقروض لدى مدير المقر الرئيسى للبنك بدكا، ولن يكون علينا سوى انتظار ردهم».

«ولكنى أعتقد أنه ضمن صلاحياتك كمدير إقليمى للبنك إمكانية البت فى هذه المسألة».

« بالفعل؛ ولكن هذه المسألة بالذات أبعد من أن تكون مألوفة لدى، وبالتالى علينا انتظار الموافقة من أعلى».

* * *

استلزم الأمر ستة أشهر من المكاتبات بينى وبين البنك من أجل الحصول على موافقة رسمية على القرض. وأخيراً فى ديسمبر من عام ١٩٧٦م ـ تمكنت من الحصول على قيمة القرض من بنك «جاناتا» وقمت بتوزيعه على فقراء «چوبرا». وكنت ملزمًا ـ

خلال الفترة إلى ١٩٧٧م ـ بالتوقيع على كل طلبات الحصول على القرض، وقد بلغ الأمر حدًا كبيرًا من المغالاة، فإذا تصادف وجودى فى رحلة إلى أوروبا أو الولايات المتحدة، فإن البنك كان يقوم بمراسلتى أو الاتصال بى من أجل الحصول على إمضائى بدلاً من أن يقوم بالتعامل مباشرة مع المقترضين. فالضامن هو أنا أمام البنك؛ لذا فأنا هو الشخص الوحيد الذى يعيره البنك الاهتمام، وليس أولئك الفقراء المتعاملين مباشرة فى أموال البنك. ومن جانبى فقد حرصت تمامًا على التأكيد لدى البنك وموظفيه على ألا يعانى المقترضون الحقيقيون والذين أطلقت عليهم لدى البنك « فئة المنبوذين» من أية معاملة مهينة أو من أية تحرشات مسيئة من شأنها أن تحول دون ذهابهم إلى البنك.

هذا إذن ما آل إليه الأمر؛ فلم أكن أنوى فى البداية أن أصبح مقرضًا للفقراء. . . بل لم تكن لدىَّ النية فى إقراض أحد؛ فجل ما كنت أريده هو أن أجد حلاً فوريًا للمشكلة. وبدافع من خوفى مما قد ألاقيه من معاناة من مغبة هذه التجربة، لجأت إلى استيضاح الأمر من العديد من الشخصيات البنكية البارزة فى مجال « نظام الضامن» ، فلم أكن متأكدًا مما إذا كنت على صواب فيما أقدمت عليه، ولم تكن لدىّ أدنى فكرة عما سوف أجُرُّه على نفسى من مشاكل. لقد كنت أتمادى فى المشروع دون بصيرة وأتعلم منه خطوة بخطوة، وأصبحت أعمل جاهدًا على التأكد من أنه لا يتم بالفعل المساس على نحو مهين بأى من المقترضين الفقراء، بل والأكثر من ذلك عملت على التأكد من أنهم يُعاملون بحفاوة. وكم كانت دهشتى عظيمة عندما علمت أن نسبة من قام برد القرض ممن لا يملكون أية ضمانات كانت أكبر بشكل ملحوظ ممن قاموا بالاقتراض وفقًا لضمانات عينية. وتم بالفعل سداد أكثر من ٩٨٪ من قيمة القروض، لقد ثبت لى صحة حدسى؛ فالفقراء يعلمون جيدًا أن هذه القروض هى أملهم الوحيد للنجاة من الفقر، فما من بديل آخر يلجؤون إليه، فهم مدركون تمامًا أنهم إذا لم يقوموا بسداد ما عليهم من دين، فإنهم سيكونون بذلك قد فقدوا الفرصة الوحيدة أمامهم للتخلص من حياة البؤس والشقاء.

* * *

الفصل الخامس

ميلاد مشروع رائد

لم يكن لدىّ أى سابق خبرة فى كيفية إدارة بنك يتعامل مع الفقراء، لذا كان لزامًا علىّ أن أكتسب الخبرة من خلال مقتطفات من التجربة هنا وهناك. ومع نشأة «بنك جرامين» فى يناير من عام ١٩٧٧م تعلمت كيف يقوم الآخرون بإدارة عمليات القروض، ودرست أخطاءهم واستفدت منها. وعرفت أن البنوك التقليدية وغيرها من الجهات المقرضة عادة ما تقوم بتحصيل مبلغ الدين مضافًا إليه مبالغ أخرى طائلة فى نهاية مدة القرض؛ الأمر الذى يمثل عبئًا نفسيًا وإرهاقًا للمقترضين. فيلجأ المقترضون حينئذ إلى محاولة تأجيل سداد المبالغ المستحقة إلى أطول فترة ممكنة؛ ولكن خلال هذه العملية ينمو مقدار الدين بشكل كبير ومركب، مما يلجئهم فى النهاية إلى أن يقرروا عدم الوفاء بالدين على الإطلاق. وأدركت أن نظام تجزئة مبالغ المدفوعات على مدار فترة زمنية طويلة يدفع كلاً من المقرضين والمقترضين إلى تجاهل أية صعوبات أو مشاكل عارضة قد تطفو على السطح، وذلك بدلاً من التعامل مع هذه المشكلات ومحاولة حلها بمجرد ظهورها؛ فكلا الطرفين يأمل فى أن تزول هذه العوارض مع حلول موعد سداد الدين.

وبناءً على هذه الحقائق التى تكشفت لى عن النظم البنكية، قررت عند تصميمنا لنظام الائتمان الخاص بـ «بنك جرامين» القيام بعكس ما تقوم به البنوك التقليدية تمامًا.

فقررت التغلب على مشكلة العائق النفسى للمقترض عند قيامه بسداد مبلغ الدين مضافًا إليه مبالغ كبيرة محتسبة كفوائد بنكية، وذلك من خلال تأسيس نظام يومى للدفع قائم على التجزئة المتناهية للدين بحيث تصبح المبالغ اليومية المطلوب سدادها من الصغر بشكل يسهل على المقترض عدم تفويت سداده لأى جزء منها. كما قررت ـ لتسهيل العمليات المحاسبية بالبنك ـ أن يتم سداد القرض بالكامل خلال سنة واحدة فقط. وهكذا، فإن القرض الذى قيمته ٣٦٥ تاكا يتم تسديده بمعدل تاكا واحدة فقط فى اليوم على مدار السنة.

أود أن أضيف إلى معلومات هؤلاء الذين سيقومون بقراءة هذا المؤلَّف أن قيمة التاكا الواحدة التى تدفع يوميًا قد تبدو مثيرة للضحك (٢٠ سنتًا)، ولكننى أؤكد لهم على أنها تسفر عن متحصلات ثابتة ومتدرجة ومستقرة. فالقوة الكامنة فى مثل هذه «التاكا» الواحدة تذكرنى بقصة السجين الذكى المحكوم عليه بالإعدام عندما أحضره الحرس قبالة الملك فى اليوم المقرر فيه إعدامه، فمنحه الملك الحق فى أمنية أخيرة، فأشار السجين بإصبعه إلى لوحة الشطرنج إلى اليمين من عرش الملك وقال: «أتمنى فقط أن يتم وضع حبة أرز واحدة على أحد مربعات لوحة الشطرنج هذه، على أن يتم مضاعفتها لكل مربع من المربعات المتتالية».

«لك ما تمنيت»، قالها الملك وهو لا يعى قوة هذه المتوالية الهندسية التى حددها السجين الذكى. ولم يستغرق الأمر كثيرًا حتى تم تنصيب السجين ملكًا على المملكة بأكملها (*).

* * *

وعلى مهل قمت وزملائى بتطوير نظامنا البنكى الخاص بتقديم وتحصيل الأموال، وبالطبع وقعنا فى العديد من الأخطاء حتى تم لنا ذلك، كما تكشفت لنا بعض السلبيات التى ظهرت أثناء العمل واستفدنا منها، فقد تبنينا بعض الأفكار وقمنا بتغيير ما نتبعه

(*) بعملية حسابية بسيطة يكون عدد حبات الأرز الواجب وضعها فى كل خانة مساويًا ـ ($٢^{ن - ١}$) حيث إن رقم الخانة، وبذلك عدد حبات الأرز الواجب وضعها فى الخانة الأخيرة فقط (الخانة رقم ٦٤) هو ($٢^{٦٣}$)؛ وهو رقم من المستحيل حصره.

من إجراءات على نحو يتماشى وتطور العمل. فعلى سبيل المثال، عندما تكشف لنا أهمية وجود فريق مساند لضمان نجاح عملياتنا، اشترطنا على كل متقدم لقرض أن ينضم إلى فريق أعضائه مماثلون له فى الأفكار ولهم البيئة الاجتماعية والاقتصادية نفسها، وذلك حتى يتمكن من الحصول على القرض.

ويعود ذلك التقليد الذى تبنيناه إلى قناعتنا الذاتية بقوة تأثير الفريق؛ فعندما يأتى إلينا الفريق طالبًا للقرض، نحجم عن التدخل فى تفاصيل عمله، ولكننا من ناحية أخرى نقدم الحوافز التى تشجع المقترضين داخل الفريق على مساعدة بعضهم البعض لكى ينجحوا جميعًا فى مشاريعهم. فالانتماء إلى فريق لا يوفر فقط الحس بالمساندة والحماية، ولكنه أيضًا يحد من أنماط التجاوزات الفردية لأعضاء الفريق؛ الأمر الذى يجعل كل مقترض على قدر أكبر من الثقة والجدارة والالتزام خلال فترة القرض. كما يعود السر الكامن وراء نجاح أسلوب الفريق إلى ما يمارسه أعضاء الفريق سواء بشكل خفى أو معلن من ضغوط تدفع كل عضو إلى الالتزام بالأهداف العريضة لبرنامج القرض؛ إضافة إلى أن الحس بالمنافسة بين أعضاء الفريق الواحد وكذا المنافسة بين الفرق وبعضها البعض من شأنها أن تشجع كل فرد داخل الفريق على الجدية والإنجاز. وعلاوة على ما سبق فإن الانضمام إلى فريق من شأنه أن يحول الرقابة من كونها ذاتية إلى رقابة قِبَل الفريق؛ الأمر الذى يساعد على تقليص الرقابة التى يمارسها البنك، وذلك كنتيجة لتنمية الحس بالاعتماد على الذات من قبل أعضاء الفريق. ونظرًا لأن الفريق يتولى الموافقة على طلب القرض المقدم من كل عضو من أعضائه، فإن الفريق بذلك يكون مسئولاً مسئولية ضمنية عن القرض؛ فإذا حدث وتعثر أحد أعضاء الفريق، فإن بقية الأعضاء يهبُّون لمساعدته.

وفى قرية «چوبرا» اكتشفنا أنه ليس من السهل على المقترضين أن ينظموا أنفسهم فى مجموعات؛ فإذا نوى أحد الاقتراض فعليه أولاً أن يبادر بشرح قواعد العمل بالبنك إلى شخص آخر. هذا الأمر تحديدًا صعب نوعًا ما بالنسبة إلى النساء من أهل القرية، حيث تستغرق الواحدة منهن عادة وقتًا طويلاً محاولةً إقناع صديقاتها - واللاتى على الأغلب تكن متخوفات أو متشائمات أو حتى ممنوعات من قبل أزواجهن من مغبة التعامل فى النقود. ولكن فى النهاية قد يحدث أن تتمكن هذه المرأة من إقناع إحدى

صديقاتها على الأقل ولاسيما إن كانت ممن سمعن عن مساهمة «بنك جرامين» فى تخفيف حدة الفقر لإحدى الأسر، وتكون النتيجة إقدامها هى الأخرى على الانضمام إلى الفريق. ثم يحدث أن تبدأ المرأتان فى الخروج للترويج لمشروعهن فى محاولة لتشجيع امرأة ثالثة ورابعة وخامسة على الانضمام لهما. وبمجرد تكوين فريق من خمسة أعضاء، يتم منح القرض لاثنتين من أعضاء الفريق، فإذا ما قامتا بسداد المستحق بانتظام خلال الستة أسابيع التالية، يتم عندها السماح بمنح القرض إلى اثنتين أخريين.

قائد الفريق هو عادة آخر شخص يتم إقراضه من أعضاء الفريق. ولكن فى بعض الأحيان قد يحدث ـ إذا ما تم تشكيل الفريق بأعضائه الخمسة ـ أن تغير إحدى عضوات الفريق رأيها قائلةً: «لا، إن زوجى لن يوافق، فهو لا يرغب فى أن أتعامل مع البنك»؛ ومن ثم يقل عدد أعضاء الفريق مرة ثانية إلى أربعة أو ثلاثة، وفى بعض الحالات قد ينخفض إلى واحدة من جديد- والتى يكون عليها البدء من جديد فى الترويج للمشروع.

وبذلك، كانت الفترة اللازمة لتكوين الفريق ومن ثم الاعتراف به من قبل «بنك جرامين» تتراوح ما بين بضعة أيام فى أحسن الأحوال إلى بضعة شهور فى حالات أخرى. ولكى يتم الاعتراف بالفريق، لا بد وأن تَمثُل كلٌّ من عضواته الخمسة ليقدمن أنفسهن للبنك، وليخضعن من ثم إلى الاشتراك فى دورة تدريبية مدتها سبعة أيام يتعرفن خلالها على سياسات البنك وإجراءاته، والتى يتم التأكد من استيعابهن إياها من خلال عقد امتحان شفوى لهن، يتولى مسئوليته أحد موظفى الإدارة العليا للبنك، ويتم اختبار أعضاء الفريق كل على حدة.

وتكون المقترضة فى الليلة التى تسبق الامتحان فى غاية القلق والعصبية؛ فتلجأ عادة إلى إضاءة إحدى الشموع فى ضريح أحد الأولياء والابتهال إلى الله للمساعدة؛ فالمقترضة تعلم جيداً أنه إذا حدث وفشلت فى الامتحان فإنها لن تخسر وحدها فقط، وإنما ستخسر الأخريات من أعضاء فريقها أيضاً. فبالرغم من استذكارها لما ورد فى الدورة التدريبية، إلا أنها كانت تخشى من احتمال عدم تمكنها من الإجابة على الأسئلة الخاصة بواجباتها ومسئولياتها كعضوة فى «بنك جرامين». فماذا لو نسيت

الإجابة؟ إن موظف البنك سيقوم بطردها وباقى الفريق، وسيخبرهن أن يقمن بالاستذكار مرة أخرى، وعندئذ سيقوم أعضاء الفريق بمعايرتها قائلات: «بالله عليك، حتى هذا لا تستطيعين القيام به على نحو جيد! أنت لم تحطمى نفسك فقط، بل حطمتنا معك».

البعض قد ينتقدنا لكون عملائنا من الفلاحين المقهورين الذين لا حول لهم ولا قوة، وبالتالى فإن سياسات «بنك جرامين» من الممكن أن تحول دون لجوئهم إلى البنك للاقتراض. وللرد على هذا النقض أقول: إن هذا بالضبط ما دفعنا كبنك إلى جعل الخطوة الأولية تتسم بالتحدى؛ فالضغوط التى يتعرض لها المقترض ـ ممثلة فى الامتحان الذى ينبغى عليه تجاوزه، وكذا الضغوط من قبل أعضاء الفريق ـ تساعدنا على التأكد من أنه لن يهتم أحد باللجوء إلى البنك إلا إذا كان فى غاية الفاقة والعوز وجادًا فى رغبته الالتحاق بالبنك؛ ليصبح عضواً من أعضائه. أما بالنسبة لأولئك الذين يرون أن الأمر لا يستحق الدخول فى هذه المعاناة من الضغط النفسى، فعادة يكونون فى حال ميسور نوعًا ما. وحتى إذا رأى أولئك أن الأمر قد يستحق المجازفة، فإنهم سرعان ما يفشلون فى امتحان القبول، ويقوم البنك عندئذ باستبعادهم من الفريق. وبذلك تكون تلك الفئة من ميسورى الحال مستبعدة فى جميع الأحوال سواء بمانع من نفسها أو من البنك، فنحن نريد فقط أفرادًا يتسمون بالشجاعة والطموح فى استخدامهم لقروضنا الصغيرة، فهؤلاء فقط هم من سيتمكنون من النجاح.

وأخيرًا، يأتى اليوم الموعود وذلك بمجرد أن تتمكن كل عضوة من أعضاء الفريق من النجاح فى الامتحان، فتتقدم إحداهن بطلب أول قرض ـ وكان يصل عادة إلى ما قيمته خمسة وعشرون دولارًا، وذلك فى الثمانينيات. ترى كيف سيكون شعورها حينها؟ إنها بالتأكيد مرعوبة . . لن تتمكن من النوم، إنها ستكافح حاملة بين طياتها شعوراً بالخوف من الفشل . . . . بالخوف من المجهول. وفى صباح اليوم الذى من المفترض أن تتسلم فيه القرض كانت تنصرف عادة فى خوف؛ فمبلغ الخمسة والعشرين دولارًا ببساطة هو مسئولية أكبر من أن تتحملها، فكيف ستتمكن من تسديدها للبنك؟ لا توجد امرأة فى أسرتها الكبيرة حصلت يومًا على مثل هذا المبلغ. وتتجمع صديقاتها لطمأنتها ومساندتها قائلات: «انظرى يا . . . . ، كلنا معك فيما تمرين به

الآن، فلا تخافى فسوف نساندك، فكلنا متجمعات هنا لهذا الغرض، فلا ترتعبى، كلنا سنكون بجوارك».

وعندما تأتى ساعة تسلمها الخمسة والعشرين دولارًا فى يدها، كنا نشاهدها ترتعش كأنما النقود تحرق أصابعها والدموع تنهمر من عينيها - فهى لم يسبق لها فى حياتها أن شاهدت مثل هذا المبلغ من المال، بل لم تحلم يومًا بأن تمسك به فى يديها. كانت تحمل النقود كما لو كانت أرنبًا أو طائرًا صغيرًا، ناظرة إلى ما تحمله فى رعب ودهشة حتى ينصحها أحدهم بإخفاء النقود فى مكان آمن خشية السرقة. كانت هذه البداية المعتادة التى مرت بها كل المقترضات من «جرامين» فعلى مدار سنوات حياتها كانت تسمع عبارات تشير إلى أنها بلا قيمة، وأنها لم تحمل للأسرة سوى المزيد من البؤس والشقاء؛ فالأسرة لن تتمكن من دفع مهرها حين زواجها. وكثيرًا ما سمعت أمها وأباها يتحدثان عن أنهما كان ينبغى عليهما وأدها عند ولادتها أو التخلى عنها وتركها فى الشوارع لتموت جوعًا. فهى بالنسبة لأسرتها لا شيء إلا فم جديد يراد إطعامه... إلا مهر جديد عليهم دفعه لكى تتزوج. ولكنها اليوم - ولأول مرة فى حياتها - تستشعر الثقة بنفسها وبقدراتها من قبل إحدى المؤسسات، إلى الحد الذى لم يمنع تلك المؤسسة من منحها مبلغًا كبيرًا من المال. وكرد فعل طبيعى، فإنها تقطع على نفسها عهدًا بقوة بأنها لن تقوم بإخذال نفسها أو إخذال هذه المؤسسة التى منحتها الثقة؛ فهى سوف تكافح لإثبات جدارتها بهذه الثقة ولتسديد كل قرش عليها.

* * *

عادة كنا نقوم كبنك فى مرحلة مبكرة بتشجيع المقترضات على الادخار تحسبًا للأوقات العصيبة التى قد تمر بهن، وللاعتماد على هذه المدخرات فى خلق فرص جديدة مدرة للدخل. فطلبنا من كل مقترضة أن تقوم بإيداع ٥٪ من قيمة كل قرض فى صندوق توفير باسم الفريق. وقد أدركت المقترضات هذا الأسلوب على أنه مماثل للتقليد البنجالى والمعروف باسم «موشتى شال» ويقصد به «حفنة الأرز»؛ ووفقًا لهذا التقليد تقوم ربات البيوت بادخار كميات بسيطة من الأرز بشكل يومى لكى تتمكن تدريجيًا من تكوين مخزون كبير من الأرز. ويتم السماح لأية مقترضة الحصول على قرض من صندوق التوفير الخاص بالفريق دون فائدة بنكية، شريطة أن تحصل على

موافقة بقية أعضاء الفريق، وأن تحصل أيضًا على موافقتهن على كيفية وأوجه استخدامها لهذا القرض، وشريطة كذلك ألا تتعدى قيمة القرض نصف المبلغ الإجمالي المدخَر بالصندوق(*) .

في الآلاف من الحالات التي كانت ترد إلينا سنويًا طالبة الحصول على قرض من صندوق توفير الفريق، كان هذا القرض يستخدم لمواجهة حالات قلة إنتاج المحصول الموسمي، أو لسداد فاتورة علاج طبي، أو لشراء المستلزمات الدراسية، أو لتدعيم رأس المال نتيجة التأثر بكوارث طبيعية، أو حتى للمساعدة في تكفين ودفن موتى الأسر الفقيرة. وبحلول عام ١٩٩٨م، وصل رصيد صناديق الادخار هذه إلى ما يفوق مائة مليون دولار - وهو مبلغ يفوق الأرباح الصافية المتحققة لأكبر شركات الأعمال في بنجلاديش مجتمعة.

ومن واقع ما شاهدناه في هذه التجربة أنه إذا حدث ولم تتمكن أو لم ترغب إحدى عضوات الفريق في سداد ما عليها من دين، فغالبًا ما سيصبح باقي عضوات فريقها غير مؤهلات للحصول على قروض أكبر في السنوات التالية، وذلك حتى تتمكنّ من علاج مشكلة التوقف عن الدفع لإحداهن. وقد وجد أن هذا الأمر من شأنه أن يخلق دافعًا قويًا للمقترضات لكي تساعد بعضهن بعضًا لإيجاد حل للمشكلة، أو حتى لمنع حدوث المشكلة من أساسها - وهو الأمر الأكثر أهمية. كما وجد أن فريقًا ما قد يلجأ إلى طلب المساعدة من فرق أخرى بالمنطقة نفسها؛ الأمر الذي أدى إلى تكوين اتحاد من ثمانية فرق بالقرية يقوم بعقد لقاءات أسبوعية مع مسئولي البنك في مكان وزمان محدَّدَين سلفًا. ويقوم رئيس الاتحاد - وهو فرد منتخب من قبل جميع أعضاء الفرق - بإدارة شئون الاتحاد، وتقديم العون في علاج المشكلات التي لا يتمكن الفريق من حلها بمفرده، كما يقوم بالعمل والتحدث نيابة عن الفرق أمام مسئولي البنك. كما يلعب رئيس الاتحاد كذلك دورًا هامًا في تنقيح طلبات الحصول على القروض؛ فعندما يتقدم أحد أعضاء الفريق بطلب رسمي للحصول على القرض خلال الاجتماع بمسئولي البنك، فسيقوم مسئولو البنك تلقائيًا بتوجيه استفهاماتهم إلى رئيس الفريق وكذلك

(*) في مشروع بنك جرامين II، تم استبدال نظام صندوق توفير الفريق الجماعي بصناديق للمدخرات الفردية لأعضاء الفريق.

رئيس الاتحاد فيما إذا كانوا يوافقون على منح القرض لطالبه ـ وذلك بالنسبة للموافقة على كل من مبلغ القرض، وكذا أوجه استخدامه.

لقد قررنا من اللحظة الأولى للعمل أن تتم جميع الأعمال التى نقوم بها خلال اللقاءات مع اتحادات الفرق فى أحد الأماكن المفتوحة، وذلك بهدف الحد من مخاطر الفساد وسوء الإدارة أو حتى سوء التفاهم بين الجانبين؛ الأمر الذى من شأنه أن يجعل كلاً من مديرى وموظفى البنك مساءلين بشكل مباشر تجاه المقترضين. وعادة ما كان المقترضون يقومون باصطحاب أطفالهم معهم للمشاركة فى مثل هذه اللقاءات، وخاصة التى كانت تعقد قبل موعد المدرسة؛ ويرجع السبب فى ذلك إلى الاستعانة بهم فى قراءة المستندات للتأكد من أن الأمور تسير فى مسارها الصحيح. وحتى يومنا هذا أجد شخصيًا متعة كبيرة فى السفر إلى مقر جرامين لحضور اللقاءات مع تلك الاتحادات.

وبمرور الأعوام تتزايد توقعات المقترضين بالنسبة للخدمات التى يمكن أن تقدمها إدارة البنك؛ فعلى سبيل المثال قاموا بابتكار أساليب جديدة لحل أو حتى تجنب الوقوع فى المشاكل، كما ابتكروا طرقًا جديدة تضمن لكل فرد فى الفريق أن يتخطى حد الفقر فى أسرع وقت ممكن. وغالبًا ما كنت أعود من زيارتى هذه وقد ازدادت قناعتى بنجاح تأثير عملية منح القرويين للقروض فى إحداث تغييرات مستمرة فى نمط حياتهم، ولطالما انتابنى ذلك الشعور منذ أن بدأت زياراتى لاتحادات الفرق عام ١٩٧٧م واستمرت حتى يومنا هذا. فلقد أدركت من خلال قيامى بهذه الزيارات ـ ليس فقط فى بنجلاديش وإنما فى دول أخرى ربما أكثر تنوعًا مثل ماليزيا والفلبين وجنوب إفريقيا وحتى الولايات المتحدة ـ أدركت أن أى إنسان من الممكن أن تتفجر بداخله طاقات الإبداع والتجدد إذا فقط أتيحت له الفرصة لذلك.

أحد الأمثلة على ذلك حالة «موفيا خاتون» ـ وهى أحدى المقترضات من بنك جرامين من مقاطعة «ميرشاراى» إلى الشمال من شيتاجونج. بدأت «موفيا» تعاملها مع بنك جرامين فى أواخر عام ١٩٧٩م، وكانت حياتها حتى تلك اللحظة مليئة بالمآسى. ففى عام ١٩٦٣ م قام والدها ـ وهو رجل طيب القلب يعمل بالزراعة والصيد ـ بتزويجها وهى فى الثالثة عشرة من عمرها إلى رجل يدعى «جامير الدين»

من قرية «دوم خالى» بمقاطعة «ميرشاراى» وفى أثناء تغيب زوجها لفترات طويلة فى البحر على أحد قوارب الصيد ، كانت أمه تسىء معاملتها وتعطيها قدراً يسيراً من الطعام ـ بالكاد ـ يكفى لسد جوعها ، فاعتادت «موفيا» لسنوات أن تعيش شبه جائعة وذلك بالرغم من تحملها أعباء الطهى بمفردها . ولم يكفها ذلك ، بل كانت تتعرض للضرب من قبل زوجها لدى عودته للمنزل ، وكان والدها الذى كان يعيش على بعد أميال منها يتدخل فى بعض الأحيان للدفاع عنها وحمايتها ، ولكن غالبًا ما ذهبت جهوده لتحسين الطريقة التى كانت تعامل بها سدى ، فلا تلبث أن تعود إلى التعرض للإذلال مرة أخرى .

خاضت «موفيا» تجربة الحمل ثلاث مرات على مدار تلك السنوات ؛ ولكن أول أطفالها توفى بعد ولادته بوقت قصير ، أما الحمل الثانى فلم تتمكن من إتمامه بسبب سوء التغذية وإصابتها بفقر الدم ، ولكنها فى النهاية حظيت بولد تمكن من النجاة والبقاء على قيد الحياة ، وإن عانت بعدها من حالة صحية غير مستقرة . وبعد فترة تعافت «موفيا» نوعًا ما ، وإن استمر نمط حياتها الملىء بالضرب والجوع .

وفى عام ١٩٧٤م قام زعيم القرية بالتدخل لصالح «موفيا» وقام بتطليقها من زوجها ، وعندها تحررت من حياة الضرب والإهانة ، ولكن الجوع استمر معها فى حياتها الجديدة . فلجأت «موفيا» إلى التسول فى الأماكن الثرية المجاورة ـ فقامت بالتسول فى كل من قرية «خاياشارا» و«ميزاشارا» . وكانت حصيلة يوم كامل من الشحاذة الحصول على بعض أوقيات من الأرز الذى ـ بالكاد ـ كان يكفى لسد جوعها هى وأطفالها الثلاثة (بعد الصبى ، رزقت ببنتين ، بالإضافة إلى تحملها مسئولية ابن أخيها اليتيم) .

وفى أحد الأيام كانت تتسول من إحدى السيدات التى كانت تتخذ من منزلها مقرّاً لإدارة بعض الأعمال التجارية والتى تراوحت بين صنع السلال والبسط وغيرها من مصنوعات البامبو . فاستفسرت السيدة من «موفيا» ما إذا كانت ترغب فى أن تقترض منها مبلغ خمسة عشر تاكا لشراء بعض عيدان البامبو لتقوم بتصنيعه وبيعه فى السوق ، فوافقت «موفيا» التى تمكنت من تحقيق ربح قيمته عشرة تاكات فقامت بتسديد ما عليها من قرض ، كما تمكنت من شراء بعض الطعام لأسرتها . وقد تكررت هذه العملية عدة

مرات خلال السنوات القليلة التالية وذلك حتى توقفت السيدة عن إعطاء «موفيا» القرض، وبالتالى أجبرت على العودة إلى حياة الشحاذة طوال اليوم مرة أخرى.

وتعرضت «موفيا» وأولادها إلى خطر الموت جوعًا خلال فترة المجاعة التى اجتاحت البلاد عام ١٩٧٤م، كما تعرض منزلها المؤقت إلى التدمير بواسطة عاصفة قوية اجتاحت المنطقة عام ١٩٧٩م، ونتيجة هذه النكبات التى تعرضت لها قررت اللجوء إلى بنك جرامين لاقتراض خمسمائة تاكا لاستئناف عملها فى تصنيع البامبو مرة أخرى. وعندما تمكنت «موفيا» من تسديد قيمة القرض بالكامل شعرت كأنما ولدت من جديد؛ فهى شخص مختلف تمامًا عما سبق. وفى يوم الخامس والعشرين من شهر ديسمبر عام ١٩٨٠م، تسلمت قيمة قرضها الثانى البالغ ألف وخمسمائة تاكا. ورغم تعثر«موفيا» أحيانا فى سداد بعض أقساط القرض خلال موسم انخفاض الطلب على منتجات البامبو، إلا أنها سرعان ما تقوم بتعويض مافاتها من أقساط بعد موسم جنى الأرز وما يستتبعه من تحسن فى الأحوال الاقتصادية للأفراد.

وقد تمكنت «موفيا» لأول مرة ـ بعد أن استمر تعاملها مع بنك جرامين لمدة ثمانية عشر شهراً ـ من شراء ملابس لها ولأولادها بما قيمته ٣٣٠ تاكا، كما تمكنت من شراء جهاز للطهى بقيمة ١٠٥ تاكا. وبالطبع كانت هذه الأشياء تعد بالنسبة لها من الكماليات التى لم تعتدها منذ أن طُلقت من زوجها قبل خمسة عشر عامًا. وتمكنت هى وأطفالها من الحصول على وجبات غذائية بشكل منتظم وأكثر قيمة من الناحية الصحية، فرغم أن اللحم لم يكن قط من البدائل المطروحة للأكل، إلا أن الحصول على أنواع مختلفة من الخضر أصبح أمرًا معتادًا، هذا إضافة إلى ابتياعها فى بعض الأحيان للأسماك المجففة من السوق كبديل للحم.

وتعد قصة «موفيا» واحدة ضمن آلاف القصص المماثلة والتى كان أصحابها يحترفون التسول، ولكنهم استطاعوا من خلال تعاملهم مع بنك جرامين من التمتع بالحياة الكريمة التى يتحصلون فيها على ما يكفيهم ويعفيهم من سؤال الناس وينجيهم من استغلال المرابين.

وقد عمدنا فى سياستنا البنكية إلى تسهيل عملياتنا المحاسبية لكى نتمكن من مساعدة المقترضين ممن ليسوا من ذوى الخبرة كما فى حالة «موفيا». وتمكنا فى الوقت

الحاضر من تنقيح الآلية التى يتم بموجبها تسديد القروض بحيث أصبحت على النحو التالى :

* فترة السماح للقرض تمتد إلى عام واحد فقط .

* يتم تسديد أقساط القرض على أساس أسبوعى .

* تبدأ عملية تسديد الأقساط بعد أسبوع من تسلم القرض .

* سعر الفائدة ٢٠٪ .

* معدل سداد القرض الأسبوعى ٢٪ من قيمة القرض، وذلك لمدة خمسين أسبوعًا .

* مبلغ الفائدة الأسبوعية على الأقساط هو ٢ تاكا لكل ألف تاكا من قيمة القرض .

وهكذا قررت أن نكون حريصين على أن تتسم آلية سداد المديونية بأكبر قدر ممكن من السهولة والوضوح . كما شعرت بأهمية أن تكون المعاملات التجارية محلية داخل قرية «چوبرا»؛ ولذلك فقد توجهت ذات يوم إلى أحد الدكاكين الصغيرة لأحد تجار «أوراق النبات»، وكان ذلك الدكان يقع فى وسط قرية «چوبرا» وكان صاحبه رجلاً صغيراً ذا وجه غير حليق وتعلوه ابتسامة عريضة ، وكان حريصًا على أن يبقى دكانه مفتوحًا طيلة الليل والنهار، وبالتالى فكان على معرفة بكل شخص داخل القرية، كما كان معروفًا قطعًا لدى كل من بالقرية، ونظراً لهذه الشهرة فقد اقترحت عليه أن يكون دكانه مقر تجميع أقساط القروض من فلاحى القرية . لقى اقتراحى ترحيبًا واستجابة من الرجل الذى لم يطالب بأى مقابل للخدمة التى يقوم بها، وقام بإعلام كل المقترضين بالقرية بأن يمروا عليه يوميًا وهم فى طريقهم لأشغالهم لإعطائه قيمة الأقساط اليومية .

ولكن لم تكتب لهذه التجربة أن تستمر طويلاً حيث ادعى المقترضون قيامهم بسداد الأقساط اليومية إلى التاجر الذى نفى بدوره حصوله على أية أموال . فترددت عبارات من المقترضين مثل : «ألا تتذكر، لقد جئت إليك فى منتصف النهار واشتريت منك بعضًا من «أوراق النبات» وأعطيتك فى المقابل خمسة تاكات، وعندما هممت برد الباقى لى أخبرتك أن تحتفظ به مقابل قيمة القسط اليومى خاصتى . . . . ألا تتذكر؟» .

«لا ، إنك لم تقم بإعطائى خمسة تاكات» ، يجيب التاجر .

«بل أعطيتك ، إنى أتذكر ذلك جيدًا» يرد المقترض مجادلاً .

«لا ، لقد قمت بسداد فاتورة ما اشتريت ، وقمت أنا بدفع ما زاد إليك» ، يقول التاجر . . .

وهكذا بدا واضحًا أن هذه المجادلات لا نهاية لها ولا جدوى منها ، فأدركت أنه يتحتم علينا أن نبسط من الإجراءات ؛ ولهذا قمت بشراء دفتر صغير وقمت بتقسيم صفحاته إلى ثلاثة أعمدة ؛ أدرجت فى الخانة التى على اليمين أسماء كل المقترضين ، وفى الوسط خانة توضح مبلغ القسط الذى يتم تسديده ، وفى الخانة الأخيرة يظهر تاريخ السداد ، وذلك على النحو التالى :

اسم المقترض	مبلغ القسط المسدد	تاريخ السداد

وراعيت فى تصميمى للصفحات أن تتسم بالسهولة والوضوح بحيث يصبح جل ما يقوم به التاجر هو أن يضع علامة كل مرة قبال اسم من يقوم بالسداد . ورغم ذلك فقد انهار هذا النظام أيضًا بعد بضعة أيام من تطبيقه ؛ حيث ادّعى المقترضون أنهم قاموا بتسديد القسط ولكن التاجر نسى أن يضع العلامة أمام أسمائهم . لا بد لى - إذن - من إيجاد حل جديد لنظام المدفوعات ، ولكن ماذا يكون يا ترى؟ ونتيجة للخبرة العملية توصلت إلى التخلى عن نظام المدفوعات اليومى واستبدلته بنظام آخر جديد . . . . نظام مدفوعات على أساس أسبوعى ؛ ذلك النظام الذى لا يزال العمل به ساريًا حتى يومنا هذا بعد أكثر من عشرين عامًا من العمل والخبرة . والجديد فى هذا النظام ليس فقط أن الدفع فيه يتم كل أسبوع ، وإنما أيضًا يتم التعامل فيه مع موظفى البنك مباشرة الذين يذهبون أسبوعيًا للقاء المقترضين فى قراهم .

أما بالنسبة إلى سعر الفائدة المحصلة على القروض فقد استمرت مرتفعة منذ بداية التجربة وحتى الآن . وبشكل عام ، أعتقد أن نجاح هذه التجربة يكمن فى تمكننا من الحصول على أسعار فائدة مرتفعة رغم أننا نقدم خدماتنا إلى فئات من الشعب فى غاية الفقر ويعيشون فى مناطق منكوبة ؛ الأمر الذى أثار دهشة الكثيرين من نجاح تجربة بنك جرامين .

وقد يلجأ البعض فى كثير من الأحيان فى تفسير سبب نجاح بنك جرامين إلى الاعتقاد بأن عملية رد القروض هى جزء أصيل من الثقافة البنجالية؛ وهو أمر بعيد فى اعتقادى كل البعد عن الحقيقة. ففى بنجلاديش نسمع كثيراً عن اعتياد المقترضين من ذوى الثروات على عدم الوفاء بسداد مديونياتهم؛ فالعمليات البنكية مثيرة للسخرية وكثيراً ما أدهشتنى شخصيّا؛ فمن خلال تلك العمليات البنكية يتم تحصيل الأموال فى صورة ودائع للمودعين، ثم تذهب بعدها هذه الأموال إلى البنوك الحكومية ومنها إلى البنوك الخاصة ومنها تصل إلى أيدى أصحاب الثروات الذين لا يقومون بردها أبداً.

وقد أدركنا جيداً منذ بداية تجربة بنك جرامين أن هذا البنك لن يقدَّر له النجاح إلا من خلال إظهارنا للثقة بعملائنا، كما حرصنا من اليوم الأول على ألا يتضمن نظامنا البنكى اللجوء إلى أية إجراءات قانونية؛ فلم نلجأ مطلقًا إلى طريق المحاكم كأسلوب نضمن به تسديد المديونيات، كما لم نلجأ قط إلى المحامين أو الاستعانة بأية عناصر من خارج البنك. فى يومنا الحالى تتوفر لدى المسئولين فى أية بنك تجارى قناعة تامة بأن المقترض سوف يفر هاربًا بما أخذه من أموال؛ ولذا يعمدون إلى تقييده بجزاءات وضوابط قانونية، يعتمدون فيها على محاميى البنك لمراجعة مستنداتهم الثمينة للتأكد من عدم قدرة المقترضين من الفرار بعيداً عن قبضة البنك.

أما الوضع فى بنك جرامين فعلى العكس تمامًا، فنحن نفترض توافر الأمانة لدى كل مقترض، فلا مجال هنا لاستخدام أية أدوات قانونية بين جهة الإقراض والمقترض، وذلك ناجم عن قناعة شديدة بأن العلاقة بين الطرفين لا بد وأن تكون مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، وليس على مجموعة من العقود والأوراق الفارغة التى لا قيمة لها، فنجاح بنك جرامين أو فشله ـ فى اعتقادنا - كان رهنًا بنجاحنا فى إقامة علاقات شخصية قوية مع المتعاملين معنا. من المحتمل أن يتهمنا البعض بالسذاجة، ولكن تجربتنا مع القروض السيئة التى لم يتم تسديدها لم تتجاوز فى نسبتها ١٪ من جملة القروض، وحتى فى الحالات التى قد يتعثر فيها المقترضون من تسديد ما عليهم من أقساط، فنحن كبنك لا نفترض فيهم سوء النية أو تعمد الإساءة، بل على العكس فنحن نفترض أن بعض الظروف الشخصية القاسية هى التى حالت دون تسديدهم

للقرض، كما نفترض أن عدم تمكن عملائنا من تسديد القروض هو بمثابة إشارة لنا لتذكيرنا أن علينا بذل المزيد من الجهد لمساعدة عملائنا فى تحقيق النجاح .

وبينما كان اجتهادنا ـ خلال المرحلة الأولية لتنفيذ المشروع ـ منصبًا على تطوير آلية فعالة يمكننا الاعتماد عليها فى تقديم القرض وتحصيله، فإننا لم نغفل عن التأكيد على حق النساء فى الاستفادة من برنامجنا؛ فاشترطنا أن تكون نسبة النصف من المتعاملين مع البنك من النساء ـ الهدف الذى اقتضى منا لتحقيقه ستة أعوام. وفى محاولاتنا المضنية لجذب العنصر النسائى للتعامل مع البنك كان لزامًا علينا أن نحارب ضد الممارسات التقليدية للبنوك البنجالية، والتى نجحت ببراعة فى استبعاد النساء من التعامل معهم. فالقول إن مؤسساتنا المالية تقوم على أساس من التفرقة بين الجنسين لصالح الذكور طبعًا هو ادعاء يقلل كثيرًا من حقيقة الوضع القائم. فعندما أشرت مثلاً فى إحدى المرات لمثل هذا النمط من التحيز فى البنوك البنجالية متوجهًا بحديثى إلى بعض من أصدقائى البنكيين، ما كان منهم إلا أن عبروا عن استيائهم واستغرابهم لملاحظتى وجادلونى قائلين: « ألم تر فروع بنوكنا التى تتعامل مع النساء فقط؟ إن تلك الفروع مُصَمَّمة لتقديم الخدمة المصرفية فقط للنساء».

فأجبت قائلاً: « نعم رأيتها، ولكنى أيضًا رأيت الفكرة التى وراء إنشائها، فجل ما تريدونه هو الحصول على ودائعهن النقدية، ولكن أخبرونى ما الذى يحدث إذا أرادت إحداهن الحصول على قرض منكم؟».

الذى يحدث فى بنجلاديش أنه إذا أرادت امرأة ما ـ حتى وإن كانت غنية ـ التقدم إلى بنك ما للحصول على قرض، فسوف يسألها مدير البنك مباشرة « هل سبق وناقشت هذا الأمر مع زوجك؟»، فإذا كان ردها بالإيجاب، فسوف يسألها مدير البنك السؤال التالى: «وهل سيقوم بتدعيم طلبك للقرض؟»، فلو كانت الإجابة ما تزال بـ «نعم»، فسوف تُسأل: «إذن، هل تسمحين بإحضار زوجك إلينا؛ لكى نتمكن من مناقشة هذا الأمر معه ؟».

ولكن العكس غير صحيح تمامًا، فليس من المنتظر أن يسأل مدير البنك أى رجل يود الاقتراض ما إذا كان قد قام بمناقشة الأمر مع زوجته، أو ما إذا كان سيقوم بإحضارها

لتَمثل أمام البنك؛ لكى يتمكنوا من مناقشة طلبه معها. ومع هذا الوضع، فليس من المستغرب ـ إذن ـ أن تمثل النساء أقل من ١٪ من جملة المقترضين فى بنجلاديش فى فترة ما قبل جرامين؛ فالنظام المصرفى هنا قد صمم من أجل خدمة الرجال.

غضبى من هذا الوضع المهين هو ما حفزنى منذ البداية إلى الالتزام بتخصيص نسبة ٥٠ ٪ من القروض فى مشروعنا التجريبى للنساء. ولكنا سرعان ما اكتشفنا مبرراً آخر يتعلق بالنواحى الاجتماعية والاقتصادية؛ ذلك المبرر دفعنا إلى المزيد من الالتزام تجاه التعامل مع النساء. فقد وجد أنه كلما زادت القروض الممنوحة للنساء أثر ذلك بشكل كبير فى تغيير نمط حياتهن وبمعدل أسرع مما لو منحت هذه القروض إلى الرجال. ففى بنجلاديش ترتبط ظاهرتا الجوع والفقر بشكل أكبر بالنساء عن الرجال؛ فالمرأة البنجالية أكثر خبرة من الرجل فيما يخص هاتين الظاهرتين. فلو قدر لأحد من أفراد الأسرة أن يتضور جوعًا، فإنه من المتعارف عليه ـ كما لو كان قانونًا غير مكتوب ـ أن هذا الفرد سيكون الأم، هذا فضلاً عن أن تلك الأم ستعانى تجربة مريرة من جراء عدم قدرتها على إرضاع صغيرها أثناء فترات المجاعة والقحط. فالنساء الفقيرات فى بنجلاديش لا يتمتعن بأى تأمين بالنسبة لوضعهن الاجتماعى، فللرجل الحق فى أن يُلقى بزوجته خارج المنزل فى أى وقت يشاء؛ فله الحق أن يطلقها طلاقًا بائنًا بمجرد أن يقول لها « أنت طالق» ثلاثًا، وعندما يقع هذا الطلاق لا يأخذ بالمرأة شفقة من أحد، ولا حتى من أهلها فتصبح شخصًا غير مرغوب به حتى فى بيت والديها.

ورغم هذا الجو العدائى تجاه المرأة، فقد ظهر لنا من خلال التجربة وبالدليل القاطع أن هذه المرأة المقهورة تكون أكثر تأقلمًا وأسرع تعلمًا من الرجل، وذلك عندما يخضع كلاهما لنفس عملية إعادة التأهيل التى تؤهلهما ليكونا قادرين على إعالة أنفسهما ذاتيًا. فرغم أن هؤلاء النساء المقهورات لا يستطعن القراءة أو الكتابة، ونادراً ما كانت تتاح لهن الفرصة لمجرد الخروج من منازلهن بمفردهن، إلا أنهن أثبتن تمتعهن ببعد النظر والاستعداد للعمل الجاد؛ الأمر الذى يمكنهن من انتشال أنفسهن وعائلتهن من مستنقع الفقر. كما تتمتع تلك النسوة بالقدرة على التركيز الشديد، والإصرار على إعداد حياة أفضل لمعيشة أولادهن، وذلك من خلال العمل الدءوب والمستمر الذى يظهر جليًا وبشكل يفوق ما أظهره الرجال فى هذا المضمار.

فعندما تبدأ الأم المقهورة فى الحصول على دخل من جراء عملها، فإن أحلامها بالنجاح تكون بلا أدنى شك متمركزة حول أولادها؛ فتلبية احتياجاتهم تأتى فى المقام الأول، ثم يأتى شراء ما يحتاجه المنزل فى المرتبة الثانية؛ فتقوم بتوفير أوانى الطهى أو تشييد سقف صلب للمنزل أو الحصول على سرير لها ولأسرتها. أما الرجل فلديه قائمة من الأولويات التى تختلف جذريًا عما لدى المرأة؛ فعندما يبدأ الأب الفقير فى الحصول على دخل إضافى، فإن تركيزه الأساسى يكون منصبًا على نفسه وعلى احتياجاته. وبالتالى فإن الأموال التى تدخل إلى المنزل عن طريق عمل المرأة تكون أكثر فائدة فى تلبية احتياجات الأسرة ككل.

وبناء على تلك الحقائق، إذا كانت الأهداف المزمعة من عملية التنمية الاقتصادية تشمل تحسين المستوى العام للمعيشة، والحد من الفقر، وخلق فرص قيمة للتوظف، والحد من التفاوت فى الأجور ومستويات المعيشة، فإن المدخل الطبيعى والمفضل هو العمل على تحقيق هذه التنمية الاقتصادية من خلال المرأة. هذا المدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية ليس مرجعه فقط إلى أن النساء يمثلن الغالبية العظمى من الفقراء أو من العاطلين أو من الفئات المحرومة اقتصاديًا واجتماعيًا، وإنما مرجعه فى الأساس إلى كونهن أكثر استعدادًا وأكثر نجاحًا فى تحسين مستوى رفاهة كلٍّ من الأطفال والرجال على السواء. فهذه النتيجة أثبتتها الدراسات التى قارنت بين الكيفية التى يقوم بها الرجال باستغلال قروضهم فى مقابل النساء.

ورغم إدراكنا لتلك الحقيقة، لم يكن من السهل علينا أن نركز جهودنا على إقراض النساء من دون الرجال؛ فالاعتراض الأول والأساسى سيأتى من قبل الأزواج الذين يريدون الحصول على القروض لأنفسهم، هذا إلى جانب الاعتراض أو التشكك من قبل القيادات الدينية بشأن عملنا. أضف إلى ذلك العداء من قبل التجار الذين كانوا يعملون على إقراض هؤلاء الفلاحين والذين يرون فينا خطرًا مباشرًا يتهدد سطوتهم بين أهالى القرية. كل هذه الاعتراضات كنت مستعدًا لها، إلا أن مفاجأتى كانت من تلك الاعتراضات التى سمعت بها وصدرت من موظفى وقيادات الحكومة المتعلمين، فقد ادَّعوا عدم وجود أى منطق وراء إعطاء هذا الكم من القروض إلى النساء بينما يوجد عدد كبير من الرجال ممن لا يجدون وظيفة ولا يستطيعون الحصول على دخل.

كما أنهم ادَّعوا أن تلك القروض التى نقوم بمنحها إلى النساء سيكون مآلها بأيدى أزواجهن؛ الأمر الذى سيؤدى إلى المزيد من الاستغلال لهن ومن ثم تزداد أحوالهن سوءاً عما كن عليه فى السابق.

ووصلت هذه الاعتراضات إلى الحد الذى أرسل لى أحد الموظفين الرسميين فى البنك المركزى ذات يوم خطابًا يتهددنى ومطالبًا فيه « بأن أقدم تفسيراً واضحًا وعلى الفور عن سبب كون الغالبية العظمى من المقترضين لدينا هن من النساء» . وبفضول وشغف أجبته متسائلاً «ما إذا كان البنك المركزى قد سبق له واستفسر من بقية البنوك فى البلد عن سبب كون الغالبية العظمى من المقترضين لديهم هم من الرجال» ، ولكنى لم أحصل على رد منه.

فى بداية عملنا، لم نكن متأكدين من الطريقة التى قد نتمكن بها من اجتذاب المقترضات من النساء؛ فالنساء البنجاليات نادراً ـ إن لم يكن أبداً ـ ما قمن باللجوء إلى البنوك للاقتراض. فهل من الممكن لى أن أضع لافتة تقول:

الرجاء من جميع النساء الانتباه:

مرحبًا بكن فى بنكنا

نحن نقدم برنامج قروض مميزًا للنساء

هذه اللافتة من الممكن أن تحصل على تغطية إعلامية مجانية. ولكنها لن تفلح فى اجتذاب المقترضات؛ ويرجع ذلك ـ أولاً ـ إلى أن ٨٥ ٪ من مجموع النساء الفقيرات فى الريف البنجالى لا يستطعن القراءة، والسبب الثانى يعود إلى عدم قدرتهن على الخروج من منازلهن دون رفقة أزواجهن. فلم يكن أمامنا بد من اختبار كافة الحيل والطرق لتجنيد هؤلاء المقترضات. وفى البداية لم يكن من الممكن لنا كرجال بسبب أحكام «البوردا» من التجرؤ والدخول إلى منازل إحدى النساء فى القرية. ويقصد بـ «البوردا» مجموعة الممارسات التى تتماشى والأوامر والنواهى القرآنية التى من شأنها الحفاظ على وحماية عفة ونقاء المرأة. وفى أكثر التفسيرات القرآنية تزمتًا فإن البوردا تمنع النساء من مغادرة منازلهن أو حتى من أن يراهن أحد من الرجال ممن هم من غير الأقارب المقربين.

وفى قرية ريفية مثل «چوبرا» ، فإن« البوردا» وما تحمله من عقائد دينية تمتزج بكثير المعتقدات المجتمعية السابقة لظهور الإسلام. مثل تلك العادات والمعتقدات المجتمعية يتم تعزيزها وتوارثها من خلال شيوخ القرية الذين يقومون بتدريس الدين الإسلامى فى المدارس الابتدائية الدينية ـ والتى يطلق عليها مسمى مكتب ـ وبالتالى يقدمون منظورهم للإسلام لأهالى القرية. ويتم النظر إلى هؤلاء الشيوخ كممثلين للسلطة الدينية من قبل أهالى القرية الأميين، وذلك رغم أن الكثير من هؤلاء الشيوخ لا يتمتعون إلا بقدر ضئيل من التعليم الدينى، كما أنهم لا يستندون دائمًا فى تقديم أفكارهم إلى النصوص القرآنية.

وحتى إذا لم تكن «البوردا» معروفة تمامًا، فإن العادات والتقاليد والأسرة والآداب العامة للمجتمع الريفى من شأنها كلها أن تبقى العلاقة بين الرجل والمرأة فى هذا المجتمع فى أضيق نطاق رسمى؛ ولذا فإننى إذا ذهبت لمقابلة إحدى النساء القرويات، فكنت لا أطلب مقعدًا للجلوس أو أيًا من الأشياء التى عادة ما تُقرن بالشخصيات الرسمية من ذوات السلطة. بل على العكس تمامًا فكنت أحاول التخاطب معهن بشكل غير رسمى قدر الإمكان، كما كنت ألجأ على قول أشياء طريفة كمحاولة لكسر الجليد، أو قد ألجأ إلى مجاملة الأم أو أحد أولادها. كما قمت أيضًا بتحذير طلابى والعاملين معى من ارتداء الملابس الباهظة أو الساريات المبهرة.

وبدلاً من أن أطلب الدخول إلى منزل إحداهن، كنت أتعمد الوقوف فى مساحة مكشوفة لمجموعة من البيوت؛ لكى يتمكن أى أحد من أن يرانى ويراقب تصرفاتى. وبعد ذلك أقوم بالانتظار حتى يتسنى لإحدى طالباتى من الدخول للمنزل المقصود لتقوم بتقديمى، ثم تقوم هذه الوسيطة ـ طالبتى ـ بنقل أية تساؤلات من قبل المرأة إلىّ للإجابة عليها. وحالما أجيب على هذه التساؤلات، تحمل الوسيطة الإجابات إلى المرأة داخل المنزل مرة ثانية. وفى بعض الحالات كانت الوسيطة تستمر فى التحرك ذهابًا وإيابًا لأكثر من ساعة دون أن أتمكن ـ رغم ذلك ـ من إقناع تلك المرأة المتخفية من أن تتقدم للحصول على قرض من جرامين. ولكن اليأس لم يكن ليعترينى، فكنت أعود فى اليوم التالى، ومرة أخرى تستمر حركة الوسيطة ذهابًا وإيابًا بينى وبين المرأة الريفية.

ولقد أضعنا بالفعل الكثير من الوقت فى قيام الطالبات بترديد ما أريد قوله، وكذا فى ترديدهن للإجابات التى كنت أرد بها على تساؤلات نساء القرية. وكثيرًا ما كان يفلت من الوسيطات الكثير من الأفكار التى كنت أطرحها، وكذلك كان يضيع منهن أو يختلط عليهن الكثير من أسئلة القرويات. وفى بعض الحالات كنت أتعرض لمضايقات من قبل الأزواج المتشككين، وقد كنت أعتقد أننى بمنصبى الجامعى المحترم سوف أتمكن من طمأنتهم بشكل أو بآخر، ولكنهم عادة كانوا يطالبون بأن تكون القروض الممنوحة من نصيبهم، وليس من نصيب زوجاتهم.

وأتذكر أنه فى يوم من الأيام خلال فترة الرياح الموسمية، وبينما كنت واقفًا فى المساحة المكشوفة التى تتوسط بعض المنازل، بدأت السحب بالتجمع وسرعان ما بدأ المطر فى التساقط، ثم تدريجيًا أخذ المطر يهطل بغزارة، مما دعا المرأة التى بداخل المنزل إلى إرسال مظلة لأحتمى بها، فتمكنت من المحافظة على نفسى جافًا نسبيًا، أما الوسيطة المسكينة فلم تكن سعيدة الحظ مثلى، فقد كانت تتعرض للابتلال فى كل مرة كانت تضطر فيها للدخول والخروج من المنزل. ومع تزايد هطول المطر قالت واحدة من النساء العجائز بداخل المنزل: «ليحتمى الأستاذ الذى بالخارج من المطر فى المنزل بالباب المجاور، فلا أحد هناك، وبذلك لن تتعرض الفتاة ـ الوسيطة ـ للابتلال».

وكان المنزل نموذجًا أصيلاً للكوخ الريفى البنجالى؛ غرفة صغيرة ذات أرضية ترابية يعلوها كرسى وطاولة صغيرة وليس بها كهرباء. وجلست بمفردى فى الظلام على أحد الأسرَّة مترقبًا، وتسللت إلىّ من الغرفة المجاورة رائحة الأرز الرائعة وهو يُسَوّى على نار هادئة. وكانت الحوائط المصنوعة من أخشاب البامبو تفصل بين الغرف وبين المنزل والمنازل المجاورة، وفى كل مرة كانت وسيطتى تتحدث فيها إلى المرأة الريفية فى المنزل المتاخم كنت أتمكن من الاستماع إلى بعض من حديثهن عبر هذه الحوائط وإن كان الصوت مكتومًا نوعًا ما. وفى كل مرة كانت تأتى فيها وسيطتى إلىّ لتخبرنى بكلام وتساؤلات المرأة الريفية، كنا نسمع صوت المرأة وهى تندفع لتتنصت عبر الجدار لتستمع لما أنوى قوله. كانت هذه الطريقة التى اتبعناها فى المحادثة أبعد ما تكون عن الشكل المثالى، وإن كنت بالطبع أفضل حالاً من الانتظار واقفًا فى الخارج تحت المطر.

وبعد انقضاء عشرين دقيقة من التنصت على بعضنا البعض عبر الجدار الخشبى، والمحادثة بشكل غير مباشر عبر الوسيطة، بدأت النسوة فى الغرفة المجاورة فى تخطى هذه الوسيطة وطرح تساؤلاتهن وتعليقاتهن مباشرةً إلىّ بصوت مرتفع باللغة المحلية لأهالى شيتاجونج. وبمجرد اعتياد عيناى للظلمة تمكنت من تمييز بعض الأشكال الآدمية التى كانت تحدق بى عبر الشقوق فى الحاجز الخشبى. وتماثلت الكثير من أسئلتهن مع ما سبق وسألنى إياها الرجال: «لماذا ينبغى علينا تكوين فريق؟ لماذا لا أحصل بمفردى على قرض فى الحال؟».

كانت هناك ما يقرب من خمس وعشرين امرأة ينظرن إلىّ من خلال الشقوق التى تفصل بين ألواح البامبو، ولكن فجأة انهار جزء من الحائط من جراء تزايد الضغط عليه. وقبل أن تقوم النسوة بإدراك ما حدث، كنّ قد أصبحن يجلسن فى الغرفة يتحدثن ويستمعن مباشرة إلىّ بعد انهيار الحاجز تمامًا. بعض النسوة قمن بسرعة بإخفاء وجوههن خلف حجاب، والبعض انفجرن فى الضحك وتجنبن النظر إلىّ مباشرة من فرط حيائهن. وكانت الفائدة الكبيرة من هذا الموقف هو عدم حاجتنا إلى من يردد كلماتنا، وكانت هذه هى المرة الأولى التى أتمكن فيها من الحديث إلى مجموعة من نساء چوبرا داخل المنزل.

«إن كلماتك تخيفنا يا سيدى»، إحدى السيدات قالت ذلك وهى تحاول أن تخفى وجهها بطرف السارى الذى تلبسه.

«إن أزواجنا فقط هم من يستطيعون التعامل فى النقود»، تعليق قالته امرأة أخرى وهى تدير ظهرها إلىّ حتى لا أتمكن من النظر إلى وجهها مباشرة.

«أعط القرض إلى زوجى، هو يستطيع التعامل فى النقود، أما أنا فلم يسبق لى أن لمستها، كما أنى لا أريد ذلك»، عبارة قالتها امرأة ثالثة.

«أنا لا أعرف ماذا أفعل بالنقود»، تعليق قالته المرأة التى كانت تجلس إلى جوارى وهى تحاول إرخاء عينيها لئلا تنظر إلىّ مباشرة.

«لا، لا. لسنا فى حاجة إلى النقود»، جملة قالتها إحدى السيدات المسنات.

«فكلنا لدينا ما يكفينا من المشاكل بسبب مدفوعات المهور، ولا نريد المزيد من الشجار مع أزواجنا يا سيدى، فنحن فقط لا نريد أن نتورط فى المزيد من المشاكل».

كان من السهل على أى شخص ملاحظة ما تعانيه هؤلاء النسوة من آثار الفقر الطاحن وآثار سوء الاستغلال على وجوههن جميعًا؛ فهن لا يملكن أية سلطة تجاه أحد، وأزواجهن يقومون بتفريغ معاناتهم الشخصية من خلال ضربهن؛ ففى مثل هذه القرى تعامل المرأة كالحيوان. وأدركت كم هى مرعبة ظاهرة التعرض للعنف من قبل الأزواج، وتفهمت كذلك سبب إحجام هؤلاء النسوة عن الدخول فى منطقة اعتبرت تقليديًا حكرًا على الرجال فقط؛ ألا وهى السيطرة والتعامل فى النقود.

ومن جانبى واصلت ـ أبذل قصارى جهدى ـ محاولاً تشجيعهن للتغلب على مخاوفهن. «لماذا لا تقدمن على الاقتراض؟.. إن ذلك سوف يساعدكن على البدء فى الحصول على دخل».

«لا... لا، لا نستطيع أخذ أية نقود منك».

«ولم لا؟ لو قمتن باستثمار هذه النقود، فسوف تتمكن من الحصول على دخل واستخدام ما سوف تحققنه من أرباح فى إطعام أولادكن وإرسالهم إلى المدارس».

«لا، فعندما توفيت أمى كانت آخر ما أوصتنى به هو ألا ألجأ أبدًا إلى الاقتراض من أى أحد؛ لذلك فلا يمكننى أن آخذ منك شيئًا».

«نعم، إن أمك بالفعل كانت امرأة حكيمة؛ لقد قامت بإعطائك النصيحة السديدة، ولكنها إذا كانت تعيش ليومنا هذا، فإنها بلا شك كانت ستنصحك بأن تلتحقى بمشروع جرامين لتكونى عضوة به، فأمك لم تكن على علم بهذه التجربة، ففى وقتها لم يكن هناك سوى التجار الجشعين كمصدر وحيد يتم اللجوء إليه للحصول على القرض؛ فهى وقتئذ كانت تقدم لك النصيحة الصائبة بعدم اللجوء إلى هؤلاء التجار لأنهم يقررون ١٠ ٪ كفائدة شهرية أو يزيد، ولكن لو كانت أمك تعرف عن مشروع جرامين، فإنها بالتأكيد كانت ستنصحك بالانضمام إليه لتتمكنى من توفير معيشة كريمة لنفسك وأولادك».

لقد كنت أستمع إلى الجدل نفسه مراراً وتكراراً بحيث أصبح لدىّ مجموعة من الإجابات الجاهزة لأية تساؤلات محتملة، وإن استمرت صعوبة القيام بإقناع مثل هذه الكائنات المرعوبة؛ فهن لم يسبق لهن التعامل مع أية تنظيمات أو مؤسسات فى حياتهن، فبدا لهن كل ما أعرضه عليهن وكأنه أمر غريب ومثير للريبة. وبالتالى كان ما أحرزناه من تقدم فى ذلك اليوم ضئيلاً . . . ضئيلاً للغاية .

ويعود السبب فى ضعف الأداء فى تلك القرية إلى توقيت قيامنا بالعمل، حيث وقعنا أنا وطلابى فى شباك الرياح الموسمية إضافة إلى حلول شهر «أشار» وفيه يبدأ الناس فى تناول الخضروات الورقية مثل: الكالمى والبويشاك والكاتشو شاك، وهى كلها نوعيات من نبات الأسباراجوس الطويل، والتى تكتسب مذاقًا رفيعًا وملمسًا رقيقًا عند غليها. وتعد رائحة الكاتشو شاك اللذيذة من الروائح المفضلة لدىّ، وذلك عند طهيها مع أعشاب الغار (اللورا) ومضافًا إليها الكمون والكركم .

وقد أدركنا منذ البداية خلال المراحل المبكرة من عملية إقناع نساء القرية بأن يقدمن على الاقتراض من بنك جرامين، أدركنا أن الاستعانة بتشغيل عناصر نسائية بالبنك سيكون أمراً ضروريًا لتسهيل العمل. فمحاولة كسر حاجز الخوف لدى نساء القرية ـ والذى طالما كان التحدى الأكبر بالنسبة لى ـ تمكنت من مواجهته بواسطة العمل الدقيق والأصوات الناعمة لموظفات البنك. هذا بالرغم من ضعف معدلات الأداء المتحققة .

وفى نهاية كل يوم كنت أطالب طالباتى بأن يقدمن لى مختصراً عما تم إنجازه، وكما كنت أطالب العاملات بالبنك بأن يأتيننى بقائمة للمقترضات المحتملات، والتى غالبًا ما كن يقمن بإدراج أسمائهن فى ورقة جانبية. ونتيجة لذلك قمت بتعيين ثلاث شابات للعمل فى المرحلة الأولى لمشروعنا وهن: نورجهان بيجم وجنات كوانين؛ وهما من خريجات الجامعة الجدد، وبريتى رانى باروا ـ التى تعيش بالجناح البوذى لقرية چوبرا، والتى كانت قد أتمت وقتئذ عامها التاسع فى الدراسة فقط. وقد وجدت هؤلاء الموظفات طريقهن فى التعامل مع نساء القرية بيسر وسهولة عن أقرانهن من الرجال، وإن كن قد واجهن أيضًا العديد من المشكلات. فمهمتنا فى محاربة سوء المعاملة

والقهر تجاه النساء لم ينحصر طريقها فى إصلاح أحوال عميلاتنا المقترضات فقط، وإنما أيضًا امتدت إلى النساء من موظفاتنا.

وقد استلزمت طبيعة عمل موظفى البنك لدينا ـ رجالاً ونساءً ـ أن يقوموا بالسير منفردين داخل المناطق الريفية، وأحيانًا لمسافات طويلة قد تتجاوز خمسة أميال فى كل اتجاه؛ الأمر الذى أثار حنق البعض من أولياء الأمور ـ ولا سيما الموظفات منهم ـ حيث رأوا أن ما تقوم به بناتهن لا ينطوى فقط عن الحط من شأنهن، وإنما يعد فضيحة كبيرة أيضًا.

فرغم سماحهم لبناتهم بأن يعملن وهن جالسات خلف مكاتبهن، إلا أنهم لم يتقبلوا فكرة أن تقوم بناتهم بالنزول إلى القرى لأداء عملهن. فكيف يمكن لموظفات البنك أن يتنقلن من مكان لمكان آخر؟ فالرجل فى بنجلاديش من الممكن أن يستخدم الدراجة فى تنقلاته، وبينما يعد استخدام الدراجة أمرًا غير لائق وغير مقبول اجتماعيًا بالنسبة للنساء. وكنا قد اشترينا دراجات وعقدنا دورات تدريبية لكى ندرب الفتيات على قيادة الدراجة بثبات وثقة؛ الأمر الذى كان مثارًا للنقد من قبل سكان القرى المحليين فى بعض الأماكن. ورغم أن هؤلاء القرويين كانوا متقبلين لفكرة قيادة النساء للعربات التى تجرها الثيران وكذا سيارات الأجرة الصغيرة وحتى الموتوسيكلات، إلا أن المحافظين منهم من المتدينين لم يكونوا متقبلين لفكرة ركوب النساء للدراجة.

وحتى الآن، وبعد مرور خمسة وعشرين عامًا، وبنسبة تمثيل للنساء تصل إلى ٧٥٪ من مجموع المقترضين لدينا، فما تزال موظفات البنك يواجهن بالعداء نفسه والاضطهاد من حين لآخر أثناء قيامهن بتأدية عملهن. فعندما تقوم إحدى موظفات البنك بزيارة قرية ما للمرة الأولى، أصبح من المألوف أن يتجمهر حولها حشد من الناس ينظرون إليها فى دهشة، ناهيك عن اعتيادها سماع الكثير من الانتقادات ممن لم يألفوا مشهد المرأة فى أى مكان سوى المنزل.

وحاولنا دائمًا تشغيل النساء من خريجات الجامعة الجدد اللاتى لم يتزوجن بعد ـ وإن كن فى انتظار الزواج ـ أو من المتزوجات من رجال لا عمل لهم. وبشكل عام فإن تشغيل النساء من غير المتزوجات يعد نوعًا ما من الضغوط التى تمارس من قبل

الأسرة على الفتاة لتزويجها، هذا إلى جانب أن حصولها على وظيفة يرفع من أسهمها للزواج بشكل ملحوظ؛ فلم تعد النظرة إليها كعبء يجب على الأسرة أو الزوج تحمله.

وبالتجربة تكشف لنا صعوبة الاحتفاظ بموظفات البنك، فما أن تتزوج إحداهن حتى تخضع إلى ضغوط كبيرة من قبل والدى الزوج بالذات لكى تتخلى عن عملها؛ فلم تكن لديهما الرغبة ولم يكونا متقبلين لفكرة أن تقوم زوجة ابنهما وهى امرأة شابة بالتجول بمفردها فى أنحاء القرى، كما أنهما كانا قلقين ألا تتمكن من الدفاع عن نفسها إذا ما تعرضت لأية مشكلة. وغالبًا ما تتزايد الضغوط الخارجية على موظفة البنك بعد ولادة الطفل الأول، أما بعد ولادة الطفل الثانى والثالث فإن الرغبة فى ترك العمل كانت تأتى من قبل موظفة البنك نفسها رغبة منها فى قضاء وقت أطول مع أطفالها، هذا إضافة إلى تناقص قدرتها على السير لمسافات طويلة بعد تكرار الحمل والولادة.

ومع إعلاننا لبرنامج المعاشات بالبنك عام ١٩٩٤م، والذى يتضمن أحقية العامل فى الحصول على معاش مبكر، لم يكن مستغربًا على الإطلاق - وإن كنا فى شدة الأسف لذلك - أن تختار الغالبية العظمى من النساء العاملات بجرامين ترك العمل والحصول على المعاش المبكر. ويلاحظ أنه فى الكثير من المؤتمرات الدولية، عادة ما توجه إلينا أصابع الاتهام بعدم الاهتمام بتشغيل العدد الكافى من النساء، وإن كنت أعتقد شخصيًا أن معظم من يوجهون إلينا هذا الاتهام لا يعلمون شيئًا عن طبيعة الحياة الاجتماعية فى بنجلاديش، ولكنى أعترف أن التعرض لمثل ذلك النقد قد شجعنا على مضاعفة جهودنا وابتكار الجديد من الوسائل التى تمكننا من الاحتفاظ بموظفات البنك. فقمنا على سبيل المثال عام ١٩٩٧م بالاحتفال بترقية إحدى سيدات البنك إلى منصب «مدير منطقة أو مدير موقع»؛ وهو أعلى منصب موجود بالبنك على مستوى المنطقة. ولكن كان من المحبط بشدة حدوث انخفاض مفاجئ وكبير فى عدد الموظفات فى البنك اللاتى فضلن الحصول على برنامج المعاش المبكر الذى بدأ تطبيقه منذ عام ١٩٩٤م.

وقصة موظفة البنك «نورجهان» توضح لنا الكثير من الضغوط التى تمارس على العاملات من النساء. كانت «نورجهان» إحدى الخريجات الجدد من جامعة شيتاجونج عندما بدأنا تجربة بنك جرامين. كان فى الثالثة والعشرين من عمرها وكانت تستذكر

للحصول على درجة الماچستير مع مرتبة الشرف فى الأدب البنجالى. وتعرضت نورجهان إلى فقد الأب وهى ما تزال فى الحادية عشرة من عمرها، وهى تنتمى إلى أسرة من طبقة متوسطة محافظة. كان أقصى آمال أمها لها أن تتزوج وتنجب أطفالاً، ولكن بعدما تمكنت «نورجهان» من إتمام دراستها اعترضت على عملية تزويجها؛ فكانت وقتها أول امرأة فى أسرتها تتمكن من الحصول على درجة الماچستير. وكم كان شعورها بالفخر عظيمًا عندما حصلت على عرض للعمل لدى إحدى المنظمات غير الحكومية، فتوسلت إلى والدتها لكى تسمح لها بالعمل. ولكنها رفضت متعللة بأن بنات العائلات المحترمة فى بنجلاديش لا ينبغى لهن أن يعملن على الإطلاق. ورغم أن شقيق «نورجهان» كان مرحبًا بعملها لدى تلك الجهة، إلا أنه كان يخشى من ألسنة الناس بالقرية وما سوف يقولونه. واستمرت «نورجهان» فى تأجيل موعد استلامها للعمل، واستجابت لطلبها المنظمة غير الحكومية ثلاث مرات، ولكن فى النهاية عندما لم يمكن التأجيل أكثر من ذلك فقدت «نورجهان» عرض العمل.

وعندما حصلت «نورجهان» على عرض آخر للعمل - فى بنك جرامين - استجاب لإلحاحها فى النهاية كلٌ من أمها وأخيها. وتجنبت «نورجهان» إخبارهما بحقيقة أنها لن يكون لها غرفة أو مكتب وحقيقة أن عملها سيقتضى منها قضاء اليوم فى السير والتوغل فى المناطق الفقيرة التى يقطنها أكثر القرويين فقرًا، وذلك فى محاولة منها لأن تحظى بحديث مع المتسولات والفقيرات المعدمات. كانت «نورجهان» متأكدة من أنها لو قامت بإخبار أمها وأخيها بطبيعة عملها فسوف يجبرانها على تركه؛ الأمر الذى لا تريده. وبدأت «نورجهان» فى العمل لدينا فى أكتوبر ١٩٧٧م، وكان استمرارها بالعمل رهنًا باستمرار جهل أسرتها بطبيعة الأعمال التى تقوم بها.

وفى أول يوم من تسلمها للعمل، طلبت منها أن تعد دراسة حالة عن «أماجان أمينة»؛ وهى امرأة فقيرة من قرية چوبرا ولا تمتلك أى وسيلة لتكسب قوت يومها. ولقد أقدمت على تكليف «نورجهان» لهذه المهمة لثلاثة أسباب:

الأول: قناعتى الذاتية بأن أكثر ما يثير حافزية الموظف حديث العهد بالعمل هو مشاهدته للمشاكل الواقعية فى حياة الفقراء، فقصدت بطلبى أن تجد هذه المشاكل طريقها إلى قلب «نورجهان» فتتعاطف معها.

الثانى: أردت التعرف على الكيفية التى ستستجيب بها «نورجهان» لمثل هذه المؤثرات؛ فالعمل مع الفقراء فى محاولة لإيجاد حلول لمشكلاتهم ليس بالعملية السهلة.

السبب الثالث: أن مجرد حصول «نورجهان» على درجة الماچستير لا يقدم الضمان الكافى لامتلاكها الحافزية الذاتية والثقة والقوة التى تمكنها من إقناع هؤلاء الفقراء بالكيفية التى سيتغلبون بها على مشكلاتهم. فهل ستكون مستعدة لقضاء الوقت فى الحديث إلى النساء الفقيرات؟ . . . فى التعرف على الطريقة التى يتمكن بها من العيش والعمل والبقاء على قيد الحياة؟

لا بد لـ «نورجهان» أن تتعلم كيف تنظر إلى هؤلاء العميلات الفقيرات كآدميات لهن كامل الاحترام، وإن كن يحتجن إلى المساعدة والتغيير. لا بد لها أيضًا من أن تنشئ لنفسها أسلوبًا سهلاً وخاليًا من الخوف للتواصل مع الفقراء؛ لكى تتعرف من خلاله على ما ينبغى عليها معرفته عن حياة هؤلاء المقترضات ونوعية الصعوبات التى يواجهنها. ولهذه الأسباب قمت باستدعائها فى اليوم الأول لعملها وقلت لها: «حاولى الحديث إلى « أماجان أمينة » على انفراد، حاولى أن تقتربى منها وتتفهمى عقليتها. اذهبى إليها على الفور دون قلم أو ورقة لكى تحصلى على ثقتها».

ذهبت «نورجهان» إلى قرية چوبرا برفقة زميلى «أسعد زمان» ؟ وأشارت «أماجان أمينة» تجاه أسعد سائلة « نورجهان»: « هل هو زوجك؟».

«لا»، أجابت نورجهان، «إنه زميل فى العمل فقط».

فتابعت أمينة سؤالها: «ولماذا تأتين لزيارتنا برفقة رجل ليس بزوجك؟» كان هذا التساؤل نابعًا بالطبع من ممارسة «البوردا» التى ذكرتها قبل، والتى أثارت شكوك المرأة ضد سلوك «نورجهان».

يومًا بعد يوم، وعلى مهل تمكنت «نورجهان» من الفوز بثقة أمينة، فقصت الأخيرة ماضيها لـ «نورجهان».

فمن بين الأولاد الستة لأمينة، مات أربعة بسبب الجوع أو المرض، ولم يتبق لها سوى ابنتين. أما زوجها فكان مريضًا، وكان يكبرها كثيرًا فى السن، وقام بإنفاق كل ما

تملكه الأسرة على شراء العلاج، وبعد وفاته، لم يتبق لأمينة شيء تملكه سوى منزلها. كانت أمينة في الأربعينيات من عمرها؛ وهي بذلك تعد هرمة وفقًا للمعايير في بنجلاديش، فهنا وعلى النقيض من جميع بلاد العالم، يقل العمر الافتراضي المتوقع للمرأة عن الرجل. وكانت أمينة أمية، ولم يكن قد سبق لها الحصول على دخل من قبل، وقامت بمحاولات عديدة لبيع بعض المخبوزات المنزلية، ولكن محاولاتها باءت بالفشل. وتعرضت «أمينة» لمحاولات من قبل والدي زوجها لطردها من مسكنها هي وأطفالها، ولكنها أبت أن تترك المنزل.

وفي يوم من الأيام عادت «أمينة» إلى منزلها، ففوجئت بشقيق زوجها وقد باع السقف المعدني للمنزل، وكان المشتري مشغولاً بإزالته. تزامنت هذه الواقعة وبداية موسم المطر، فشعرت «أمينة» بالبرد والجوع، وكانت من الضعف بحيث لم تكن لتقوى على صنع أي طعام لتقوم ببيعه. ونظرًا لعدم وجود سقف للمنزل، فقد دمرت الأمطار الموسمية الجدران الطينية للمنزل. واستهلكت «أمينة» كل ما لديها لإطعام صغارها، ثم قامت بالتسول فقط من القرى المجاورة للحصول على ما يسد رمقها وبناتها. وفي يوم من الأيام عادت «أمينة» لتجد منزلها وقد انهار تمامًا، فبدأت بالصراخ، «أين بناتي؟ أين طفلتي؟» . . . . . ووجدت أمينة طفلتها الكبرى قد ماتت تحت أنقاض المنزل المتهاوي.

في المرة الأولى للقاء «نورجهان» و«أمينة» عام ١٩٧٦م، كانت الأخيرة تحمل طفلتها الوحيدة الناجية بين ذراعيها، كان قلبها محطمًا وفي حالة يأس شديد؛ فلم يكن هناك أمل أن تحصل «أمينة» على قرض من أحد من التجار، ناهيك عن أحد البنوك التجارية. ولكن مع بنك جرامين، تمكنت «أمينة» من شراء عيدان البامبو لتصنع منها السلال، واستمرت «أمينة» كعضوة في بنك جرامين حتى آخر يوم في حياتها، واستأنفت الابنة ما بدأته الأم، فاليوم ابنة أمينة هي إحدى عضوات بنك جرامين.

ومن خلال تجربتها مع «أمينة» وغيرها من الحالات المماثلة التي تستحق الشفقة والعون، أصبح من الواضح لديّ امتلاك « نورجهان» لمَلَكة فطرية تمكنها من التعامل بنجاح مع الفقراء، فكم كنت سعيدًا أن أحظى بمثلها ضمن فريق عملي بالبنك. ولكن حدث في أحد الأيام أن أتى شقيق زوجة أخيها إلى البنك حاملاً لها بعض الأخبار

العائلية ، وبمجرد وصوله لاحظ أن مقر عمل «نورجهان» ما هو إلا مكتب ذو سقف معدنى لا يوجد به هاتف أو دورة مياه أو صنابير مياه. كان الرجل مصدومًا؛ فلم تكن تلك هى الصورة التى يعرفها عن أى بنك تجارى. ودل «أسعد» ـ مدير المكتب ـ الرجل إلى مكان وجود نورجهان، فأخبره أنها فى الخارج فى موقع العمل. وذهب الرجل لمقابلة «نورجهان»، فوجدها جالسة على الحشيش تحت الشجرة، وتوجه حديثها إلى بعض النساء القرويات. كان الرجل مندهشًا لما رآه، وكانت «نورجهان» فى غاية الإحراج مما اقترفته من أكاذيب حول طبيعة عملها. وأخبرته أن ما رآه ما هو إلا موقفًا طارئًا وغير اعتيادى، ورجته ألا يقوم بإخبار والدتها بما رآه. . . . ولكنه فعل.

وفى البدء، كانت والدة «نورجهان» تشعر بالغضب الشديد، فهى مثل كل العائلات المحافظة التى تنتمى إليها، شعرت أن من واجبها إخفاء ابنتها داخل جدران المنزل مراعاة لتقاليد « البوردا». فلم تكن والدتها تتخيل أن تقوم ابنتها بالعمل فى العراء دون وجود لمكتب ذى سقف وجدران، كما لم تتخيل والدة «نورجهان» أن يكون ما تقوم به ابنتها من عمل محط احترام وتقدير. ولكن فى النهاية، عندما قامت «نورجهان» بإخبار أمها عن الحقيقة كاملة ، شارحة لها رغبتها الصادقة فى مساعدة الأسر الفقيرة، انصاعت والدتها للأمر . . . واليوم هى تعد من المساندات الرئيسيات لبنك جرامين.

وفى أحد الأيام طلبت من «نورجهان» أن تقوم بإلقاء محاضرة عن بنك جرامين فى أحد الاحتفالات الثقافية، فكان عليها أن تسافر إلى قرية «كوميللا» برفقة اثنتين من موظفات البنك الحديثات. ولأن الرحلة من شيتاجونج إلى «كوميللا» ليست بالأمر الخطر، فلم أشترط أن يصحبهن أحد من زملاء العمل الرجال. ولم يكن ذلك تقصيرًا من جانبى، وإنما شعرت أن موظفى البنك ـ رجالاً كانوا أم نساءً ـ عليهم الاعتماد على أنفسهم والدفاع عن موقفهم. أيضًا، شعرت أنه من واجب بنك جرامين أن يحطم الخرافة الداعية إلى عدم قدرة النساء على السفر بمفردهن حتى لمسافات قصيرة.

ورغم أن «نورجهان» لم تبد لى أى اعتراض، إلا أنها كانت غاضبة منى لعدم تكليفى لأحد من موظفى البنك الرجال برعايتها وتنظيم شئون سفرها والاهتمام بالتفاصيل المتعلقة بالطرق التى ستسلكها. إنها كانت متوترة إلى الدرجة التى دفعتها للطلب من أحد زملائها أن يرافقها فى رحلتها، إلا أنه اعتذر متعللاً بضخامة ما عليه

من عمل. ولأنها لم يسبق لها السفر وحيدة من قبل، فقد صلت ودعت ربها أن يمنحها القوة والشجاعة فى رحلتها. وسافرت «نورجهان» إلى «كوميللا»، وكانت المحاضرة التى ألقتها ناجحة بجميع المقاييس.

اليوم، تستطيع «نورجهان» السفر إلى أى مكان تريده دون أدنى صعوبة. إنها واحدة من ضمن ثلاثة من مديرى العموم ببنك جرامين، كما أنها ترأس قسم التدريب ـ الذى تشرف فيه على تأهيل المئات من شباب موظفى البنك لأن يكونوا مستقلين ومعتمدين على الذات.

* * *

الفصل السادس

ما بعد چوبرا... التوسع إلى تانجال

فى شتاء عام ١٩٧٧م، وبمناسبة الذكرى الأولى لبداية تأسيس بنكنا الريفى، ذهبت إلى شيتاجونج لمشاركة أسرتى بهجة الاحتفال بعيد الفطر المبارك؛ الذى يأتى مع انقضاء شهر الصوم «رمضان». ورغم أن الإجازة الرسمية للاحتفال بعيد الفطر ثلاثة أيام فقط، إلا أننا وكباقى الأسر البنجالية أتممناها أسبوعًا كاملاً. ونظرًا للتدين الشديد لكل من أبى وأمى ، فقد تمكنا من غرس الاحترام الشديد لتعاليم الدين فى أولادهما. فكان أبى يقضى شهر رمضان كله فى إخراج الضريبة الإسلامية (الزكاة)؛ تلك الضريبة التى فرضها القرآن. وكما تنص أحكام الشريعة الإسلامية، فإن الأولوية كانت فى إعطاء الأقارب من ذوى الحاجة، يليهم الجيران من ذوى الحاجة، ثم فى النهاية يأتى نصيب الفقراء بشكل عام.

ويعد عيد الفطر فرصتنا العظيمة التى يتجمع فيها الأقارب ليقصوا على بعضهم البعض أحداث العام المنصرم الذى مر بهم. وفى ذلك العام، فى ١٩٧٧م، تجمعنا فى «نيرى بيللى»؛ وهو المنزل الذى بناه والدى فى عام ١٩٥٩م فى منطقة «باك لايش»، والتى كانت تعد وقتها من المناطق العمرانية الجديدة بمقاطعة شيتاجونج. وكلمة «نيرى بيللى» تعنى بالبنجالية السلام والهدوء. وكان المنزل محاطًا بسور وبداخله حديقة

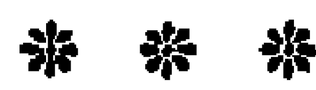
واسعة تضم مجموعة متنوعة من الأشجار المثمرة مثل: شجر المانجو والموز والجوز والجوافة والرمان بالإضافة إلى بعض الأشجار الضخمة والنباتات المتسلقة. أما المنزل فكان ضخمًا ذا شرفات واسعة ومساحات كبيرة ومفتوحة، ودائمًا ما تخيلته كنموذج أسطورى لبناء يقع فيما وراء الأطلسى. ورغم نمطه المعمارى الغريب؛ حيث الغرف واسعة جدًا والطرقات تتسم بالترف على نحو غير عملى، إلا أننى لطالما عشقت ذلك المكان. والمنزل مقسمٌ إلى ثمانى شقق منفصلة يسكنها إخوتى، أما والدى فكان يحتل الدور الأرضى كاملاً؛ أى أنه يتمتع بنصف مساحة المنزل الواسع الجميل الذى صممه، فهو معجب به على هذا النحو. ويعد هذا المنزل مصدرًا ورمزًا لوحدة العائلة وقوتها.

أما الطقوس العائلية خلال أيام العيد فكانت محددة وفقًا للتقاليد أو ما جرى العرف عليه؛ فكنا نستيقظ مبكرًا ثم نغتسل، ثم نذهب لزيارة «باتوا» ـ وهى القرية التى تعد مسقط رأس والدى، والتى ولدت أنا بها، والتى قضت بها الأسرة فترة من حياتها أثناء الحرب العالمية الثانية. وفى تمام الساعة السابعة صباحًا، يتجمع رجال الأسرة للذهاب إلى «عيد جاه»؛ وهو مكان واسع ومفتوح يحتشد فيه الناس للصلاة، فنؤدى الصلاة «ناماز»، ويبدأ الإمام فى إلقاء خطبة العيد، وقد اصطف خلفه بضعة آلاف من المصلين مرتدين حللهم الجديدة ورائحة عطورهم التقليدية تملأ أجواء المكان. وبعد انقضاء الصلاة، نتعانق أنا وإخوتى مهنئين ويقول أحدنا للآخر «عيد مبارك»، ثم نصطف ليقوم كل منا فى دوره بملامسة قدم والدنا كرمز للاحترام والتحية له فى ذلك اليوم. وبعد قيامنا بزيارة المدافن وأدائنا لضريبة الفطر الإلزامية (زكاة الفطر، وهى بقيمة ١,٢٥ كيلو من القمح تعطى للفقراء)، نبدأ رحلتنا فى زيارة الأقارب فى منازلهم، فيقدمون لنا الطعام الذى يكون له مذاق خاص وجميل فى أعقاب شهر كامل من الصيام.

تُعد أختى «ممتاز» ـ الأخت الكبرى ـ أشهى أنواع الحلويات على الإطلاق، وفى هذا العام أعدت «ممتاز» طبق الحلوى المفضل لدى؛ حلوى «الراشو مالى» المزبدة مع حبيبات الذرة البيضاء الصغيرة، وعصير لب المانجو المخلوط باللبن الرايب المكثف والمعروف باسم «خير». كما أعشق أيضًا مذاق الزبادى الذى تصنعه و«الشيرا» ـ وهو نوع من رقائق الأرز اللذيذة ـ والتى تضيف إليهما شرائح من المانجو والموز.

تكبرنى «ممتاز» بنحو اثنتى عشرة سنة، لديها وجه بيضاوى وعينان داكنتان فيهما دفء كبير. ورغم أنها تزوجت وهى فى السابعة عشرة من عمرها وتركت منزلنا لمنزل الزوجية، إلا أنها اعتبرت رعاية أشقائها الصغار ضمن مسئولياتها؛ فكانت بمثابة أم بديلة بالنسبة لنا.

مر علينا عيد الفطر فى ذلك العام - عام ١٩٧٧م - سعيداً للغاية؛ فالأولاد يمرحون من حولنا وتتعالى صيحاتهم بالكلام والضحك، يلعبون ويأكلون. وفى هدوء أخذت «ممتاز» يدى بين يديها. كم كانت جميلة! وكم كانت دائمًا حانية ومحبة فى تصرفاتها معى. . . . بل معنا جميعًا! إنى أتذكر بمجرد النظر فى عينيها الدافئتين ذلك اليوم من عام ١٩٥٠م عندما قمت بمسابقة إحدى الحافلات على طول الطريق لمنزلها لكى أصل إليها مسرعًا لأزف لها خبر ولادة أخى «أيوب»، لقد كنت ألتقط أنفاسى بصعوبة؛ فقد كانت تجربة مثيرة لى وأنا فى العاشرة من عمرى، فضحكت «ممتاز» واحتضنتنى بدفء، ونادت على جيرانها لتزف إليهم الأنباء السارة. وأكلنا واحتفلنا بهذه المناسبة حتى وقت متأخر من المساء. وفى اليوم التالى، حزمت «ممتاز» بعض أمتعتها وانتقلت إلى منزلنا لمساعدة والدتى فى الاعتناء بالصغير «أيوب». يا له من وقت طويل مضى منذ تلك الواقعة! وطفت بنظرى فى أرجاء الغرفة ناظرًا إلى أختىَّ؛ ممتاز وتونا، وإخوتى؛ سلام وإبراهيم وجهانجير وأيوب وعزام وموينو، فحمدت الله على ما أنعم به علينا من صحة وسعادة. . . . كم نحن حقًا محظوظون.



وفى أكتوبر من عام ١٩٧٧م، وفى طريقى للعاصمة «دكا»، سنحت لى الفرصة لمقابلة شخص أثر بشكل جذرى على سير جهودنا فى تقديم القروض لفلاحى «چوبرا». ولأسباب شخصية لا تتعلق من قريب أو من بعيد بتجربة «بنك جرامين»، ذهبت لأحد البنوك الوطنية الكبيرة؛ بنك بنجلاديش الزراعى «بنجلاديش كيريشى بنك»، فنشأت بينى وبين مدير البنك علاقات شخصية، فبمجرد أن شاهدنى الأستاذ «ع. م. أنيس الزمان» ـ وهو مدير البنك وهو متحدث لبق ومتفتح ـ شرع فى إبداء بعض العتاب على أساتذة الجامعات ممن هم على شاكلتى من الذين يحبسون أنفسهم

فى بروج عاجية ولا يقدمون أى جهد فى سبيل حل المشاكل الحقيقية للوطن. لقد كان نقده لاذعًا، حيث وجه لى الكلام قائلاً:

«أنتم يا أساتذة الجامعات، لقد خذلتمونا، لقد فشلتم فى تحقيق واجباتكم نحو مجتمعكم، والنظام المصرفى فى هذا البلد نظام بال، لقد انتشر فيه الفساد والزيف والمحسوبية. فالملايين من التاكات يتم سرقتها كل عام دونما أية محاولة لتتبعها. فليست هناك مساءلة من قبل أحد لأى أحد عن أى شىء، بالطبع لا تقومون بهذه المساءلة أنتم أساتذة الجامعات من ذوى الأيادى الناعمة الحريرية البيضاء وذوى المناصب المخملية والبعثات الخارجية؛ إنكم جميعًا عديمو الفائدة... عديمو الفائدة بالمرة، أنا متحسر ويملؤنى القرف من الأوضاع العامة فى مجتمعنا؛ فلا أحد يفكر فى حال الفقراء، دعنى أقولها بصراحة: هذا البلد نقمة حقيقية، ويستحق كل ما فيه من مشاكل».

استمر «أنيس الزمان» فى كلامه وانتقاداته، وعندما بدأ يهدأ أخيرًا وخَفَّت حدة نبرته، قلت له: «كم يسعدنى يا سيدى أن أسمع منك هذا الكلام، فيا لها من صدفة عجيبة، فأنا يا سيدى قادم بخصوص التقدم بطلب قد يحظى باهتمامك».

تابعت كلامى شارحًا تجربتى بقرية «چوبرا»، وشرحت له كيف أن طلابى عملوا كمتطوعين دون الحصول على أجر، «إنهم من جانبهم أعطوا الوقت ومن جانبى استخدمت الميزانية المتاحة لدفع تكاليف التدريبات العملية ولدفع ما علينا من التزامات. ونجح الفقراء فى تسديد القروض التى منحناهم إياها، وتحسنت حالتهم المعيشية يومًا بعد يوم. ولكن لكى أصدقك القول إننى قلق على طلابى؛ فهم بحاجة إلى تعويضهم عما خصصوه من وقت لإنجاح التجربة... يحتاجون إلى المقابل ولو على نحو رمزى، فلكى تنجح هذه التجربة وتستمر فلا بد من رابط يربط جميع أجزائها؛ وهذا الرابط يتمثل فى توفر دعم مؤسسى».

استمع «أنيس الزمان» بشغف إلى ما كنت أقصه عليه، وشعرت به منجذبًا لفكرتى ومتحمسًا لها. فبادرنى متسائلاً:

«ما نوعية المشاكل التى واجهتك مع بنك «جاناتا»؟

« إنهم مصرون على أن أقوم بضمان كل الديون، كل على حدة، وسوف أقوم بالسفر في مهمة إلى أمريكا لثلاثة شهور وذلك لحضور جلسات الجمعية العامة للأمم المتحدة، وهم بالبنك مصرون على إرسال جميع المستندات المتعلقة بالقروض بالبريد إليّ لكي أقوم بتوقيعها. هل يمكن أن تتخيل إلى أي مدى يعد هذا أمرًا غير عملي!».

فأومأ الرجل برأسه قائلاً: «وما الذي تقترح عليّ عمله للمساعدة؟».

فشعرت بالسعادة تغمرني، فقد كان من الممكن أن أستمر لسنوات وسنوات دون أن أقابل مثل هذه الشخصية المتحمسة والمساندة. فأجبت شارحًا: «لا يمكن لبنك «جاناتا» أن يصدر اعتراضًا على برنامجنا وذلك نظرًا لعدم وجود دليل على أي تهرب عن السداد. ولكن الأمر يستغرق منهم في أي مكان مدة تتراوح من اثنين إلى ستة أشهر لاستصدار أي قرض جديد؛ فكل قرض لا بد أن يتم التصديق عليه من قبل مركز البنك الرئيسي بدكا. وبالطبع في كل مرة يكون لديهم سؤال أو مجموعة من الأسئلة؛ الأمر الذي يستلزم التأخير لبضعة أشهر إضافية لكي يمر الموضوع عبر التسلسل الإداري صعودًا وهبوطًا. من الصعب العمل وفقًا لهذا النظام بالطبع».

حرك «أنيس الزمان» يده في نفاد صبر معقبًا: «بالطبع لا يمكنك الاستمرار على هذا النحو، إنه أمر مناف للعقل تمامًا. والآن دلني بالضبط عما تريد مني فعله ؟».

«من بنك كريشي ؟».

أجابني في حزم: «نعم».

«حسنًا»، وتدافعت الأفكار إلى ذهني فأسرعت بالإجابة: «أعتقد أن بإمكان بنك كريشي أن يقيم فرعًا له في قرية «چوبرا» ويتركه تحت تصرفي، فأقوم من جانبي بصياغة الأطر الحاكمة له من قواعد وإجراءات وتعيين للأفراد، على أن يسمح لي بمنح قروض تصل إلى مليون تاكا. إني أطلب فقط سقفًا ائتمانيًا قيمته مليون تاكا، وأطلب أيضًا مهلة لعام واحد، ثم قوموا بإغلاق الغطاء واسمحوا لي أن أتصرف وأركز كل جهدي في العمل. وبعد انقضاء العام افتحوا الغطاء وانظروا إذا ما كنت قادرًا على البقاء على قيد الحياة. فلو أعجبكم تصرف واحد مما قمت بإنجازه، فتوسعوا في التجربة، أما إذا لم يعجبكم شيء، فأغلقوا هذا الفرع وانسوا كل شيء بخصوصه.

اعملوا معى على سبيل التجربة لعام واحد؛ فإذا ما فشل جميع المقترضين فى سداد ما عليهم من قروض، فالأمر برمته لا يعنى أكثر من مجرد خسارة مليون تاكا فقط؛ إنها لا شىء».

«حسنًا» قالها «أنيس الزمان» ثم رفع سماعة الهاتف قائلاً لسكرتيرته: «اتصلى بمدير فرع البنك فى شيتاجونج، » ثم وضع السماعة وتوجه إلىّ بالحديث سائلاً: «ومتى ستعود إلى شيتاجونج ؟».

«غداً».

« فى طائرة المساء ؟».

فأجبته: «نعم».

وظهر صوت مدير بنك فرع شيتاجونج على الهاتف، فبادره «أنيس الزمان» قائلاً: «مرحبًا يا صديقى، معى بالمكتب الدكتور يونس، إنه سيقوم بمغادرة دكا غداً عائداً إلى شيتاجونج، وسيكون متواجداً بمقر عمله بالجامعة فى تمام الساعة الخامسة مساءً. أرغب أن تكون بانتظاره فى مكتبه فى ذلك الحين، كما أريدك أن تتلقى أوامره وتنفذها أيًا كانت، فما يأمر به الدكتور يونس عده أوامر منى شخصيًا. هل فهمت؟».

«نعم، فهمت يا سيدى».

«هل لديك أية استفسارات؟» سأل أنيس الزمان مدير البنك على الطرف الآخر من الهاتف.

«لا يا سيدى».

«تمام، والآن لا أريد أن أسمع أية أنباء غير سارة؛ لا أريد أن يلجأ دكتور يونس إلىّ فى مكتبى شاكيًا من عدم تنفيذ أوامره، هل فهمت؟».

عندما خرجت من مكتب أنيس الزمان شعرت برأسى غير متزنة؛ فهى ما تزال هائمة غير مصدقة لما جرى. وبمجرد خروجى من البنك وقع نظرى على فتاة تقوم بمسح الشارع، كانت فى غاية النحافة، وحافية القدمين، وتضع حلقة بأنفها؛ مثلها

مثل الآلاف من عـاملات النظافة فى شـوارع دكا. مثل هذه المرأة تقوم بالعمل طيلة النهار على مدار الأسبوع ، وتتكسب من عملها هذا ما يكفى لمجرد سد رمقها. ورغم ذلك فإنها تعد من القليلات المحظوظات ؛ فهى على الأقل لديها عمل تقوم به. إنه فقط بسبب تلك المرأة ومن هن على شاكلتها ممن لا يجدن حتى فرصة للعمل كعاملات نظافة فى الشوارع، لهذه الفئة من النسوة، أردت فقط أن أزيد من حجم القروض التى بإمكانى مساعدتهن بها. وفى تلك اللحظة بالذات شعرت أنى أقوم بالشىء الصواب.

* * *

وفى مساء اليوم التالى، كان المدير الإقليمى لفرع البنك الزراعى (بنك كريشى) فى شيتاجونج جالسًا فى انتظارى فى غرفة الرسم. كانت تبدو على قسماته العصبية الشديدة، فأخبرته كيف أنه تصادف والتقيت بأنيس الزمان فى اليوم السابق، وكيف كان متعاطفًا ومقدرًا للجهود التى قمت بها أنا وطلابى فى قرية چوبرا. فشرح لى مدير البنك كيف أنى سأحتاج إلى كتابة طلب لأشرح فيه أبعاد المشروع المزمع، وأنه سيقوم بإحضار مجموعة من زملائه بالبنك لصياغة طلب رسمى ومدرج فيه مبلغ التمويل المطلوب.

وفى يوم الاثنين التالى، حضر إلى منزلى خمسة أفراد من البنك، ووجهوا لى ملايين من الأسئلة والاستفسارات، أسئلة لم تخطر ببالى مسبقًا على غرار: كم عدد المقترضين المستهدفين؟ كم عدد العاملين الذين أحتاجهم؟ ما مستوى الرواتب التى سأقدمها لهم؟ كم عدد الخزانات التى تلزمنى؟ لقد قمت قدر استطاعتى بالإجابة على أسئلتهم.

وبعد مرور عدة أسابيع، استلمت ظرفًا كبيرًا بالبريد، لقد كان طلبًا مقترَحًا يستند على المعلومات التى استقوها منى عما أنوى القيام به. لقد كان الطلب فى شكل مجلد كبير ومعقد ملىء بالمصطلحات البيروقراطية ؛ لقد كان مجرد الإقدام على قراءة صفحة واحدة من هذا المجلد يعد مشقة كبيرة. لم أنبث ببنت شفة، وأخرجت قلمى وقمت بكتابة فكرتى الأصلية فى كلمات موجزة ومستخدمًا عباراتى الخاصة. لقد كان المقترَح

الذى كتبته يتسم بالوضوح وإصابة الهدف بشكل مباشر . وأول ما قمت بتغييره هو اسم الفرع ؛ فكتبت :

إن بنك «كريشى» يستخدم لفظ «الزراعى» فى مسماه ، أنا لا أريد هذا المسمى للفرع المزمع حتى لا يعطى دلالة خاطئة عن اهتمامنا بمجال الزراعة ؛ فالفلاحون ليسوا من الطبقة الفقيرة فى بنجلاديش ، بل على العكس تمامًا ، فأولئك المالكون للمزارع هم أحسن حالاً بكثير ، مقارنة بالمحرومين ممن لا أرض لهم ممن يتكسبون الفتات من بيع نتاج ما يصنعونه . أريد هذا الفرع المزمع أن يغطى كافة أنواع العمل الريفى ؛ مثل التجارة وتصنيع المنتجات البسيطة والتجزئة وحتى البيع على أبواب المنازل . أريده أن يكون بنكًا ريفيّا ، وليس بنكًا منحصرة أهدافه فى المحاصيل والمزارع ؛ ولذلك فإنى أختار مسمى «جرامين» (*) .

بضعة شهور مرت ولم أكن قد سمعت أية أخبار من أنيس الزمان ، حتى حادثنى فى الهاتف فى أحد الأيام وطلب منى الذهاب إلى مكتبه فى دكا للاجتماع . وبمجرد أن اتخذت مكانى جالسًا ، قام بإشعال سيجارته ونظر إلىّ فى جدية قائلاً :

« لقد علمت من مجلس إدارة البنك أنه ليست لدى الصلاحية للقيام بما أحاول القيام به ؛ فلا يمكن أن أقوم بتفويض سلطاتى البنكية إليك لأنك لست من العاملين بالبنك ؛ إنك شخص خارجى » .

وانتظر أنيس الزمان لبرهة حتى يتمكن من صياغة سؤاله بعناية وقال لى : «يونس ، هل تريد بالفعل أن تفتح فرعًا جديدًا لبنك كريشى؟ » .

« لا ، ليس الأمر كذلك على الإطلاق ، إنى فقط أريد تقديم القروض للفقراء» أجبته بثقة تامة .

« هل تريد الاحتفاظ بوظيفتك كأستاذ جامعى؟ » .

«حسنًا ، إن التدريس بالجامعة هو الشيء الوحيد الذى أستطيع القيام به . . . وأحب القيام به» .

(*) جرامين مأخوذة من كلمة «جرام» بمعنى قرية أو ريف . وبالتالى استخدام اللفظ كصفة فى كلمة (جرامين) فإنه يعنى «ريفى» أو أى شيء يتعلق بالريف .

« أنا لا أحاول أن أضغط عليك بأى شكل من الأشكال، إنى فقط أحاول التفكير بصوت مرتفع».

مال أنيس الزمان برأسه إلى الخلف ونفخ دخان سيجارته باتجاه السقف وقال: « إن بإمكانك ترك وظيفتك بالجامعة وببساطة تصبح موظفًا لدينا بالبنك؛ إن هذا سوف يسهل من عملية تعيينك كنائب لى، فعندها فقط أستطيع أن أفوضك أيّا من سلطاتى دون أدنى تخوف من اعتراضات مجلس الإدارة بالبنك».

فأجبته قائلاً: « شكرًا لك، ولكنى ليس لدىَّ أى اهتمام حقيقى لأن أعمل فى المجال المصرفى، فإنى أفضل أن أبقى أستاذًا جامعيًا؛ فلدى القسم الذى أقوم بإدارته، ولدى مسئولية الإشراف على الأساتذة والطلاب، بالإضافة إلى المشاركة فى تصميم سياسة الجامعة. إنى أقوم بجهودى فى مجال تخفيف الفقر مستخدمًا الجزء الضئيل من الوقت المتبقى لى. إنى أفضل لو أقترح عليك اسم أحد طلابى ليتولى هو منصب مدير الفرع».

حدق أنيس الزمان خارج نافذة مكتبه، وأطلق دخان سيجارته بعمق، أستطيع أن أرى عقله وهو يعمل فى جميع الاتجاهات، ثم سألنى كأنما يحدث نفسه: «وماذا لو لم أقم بتسليمك مسئولية الفرع الجديد على الورق، فرسميًا سيقوم المدير الإقليمى بمباشرة الفرع، ولكنه سيقوم - بشكل غير رسمى - بتنفيذ كل ما تأمره به، إنه سيأخذ أوامره منك. وإذا حدث أى شىء غير اعتيادى، فسيلجأ إلى المركز الرئيسى للبنك، وأنا سأقوم باعتماد أى طلب يقدمه. عليك الآن أن تقدم قائمة بأسماء طلابك ممن يعملون معك فى قرية چوبرا، واحد منهم سأعينه كمدير للفرع، والباقون سيعينون كموظفين اعتياديين فى البنك».

ابتسمت وانشرحت أساريرى لفكرة طرأت ببالى وطالما سعيت إليها، فقد أصبح من الممكن أخيرًا أن يحصل كل من شركائى؛ أسعد ونورجهان وجنات، ولأول مرة فى حياتهم على وظائف ثابتة تدر عليهم دخلاً منتظمًا.

فعقبت مؤكدًا: « سوف يطلق على البنك اسم فرع (جرامين)؛ أليس كذلك؟».

فأومأ أنيس الزمان برأسه وقال موضحًا: «فرع جرامين التجريبى التابع للبنك الزراعى؛ ما رأيك بهذا الاسم؟».

«ممتاز،» أجبت فى تأكيد، وابتسم كل منا للآخر؛ فقد وجدنا الحل أخيراً. ونهض أنيس من مكانه وتوجه كلانا صوب النافذة ونظرنا إلى الفوضى التى تعج بالمدينة، فوقع نظرى على عدد من المتسولات يقفن بأقدام عارية ويحملن أطفالهن، كما رأيت أخريات يفترشن الرصيف، وأطفالاً معاقين بأجساد هزيلة.

أطلق أنيس الزمان تنهيدة عالية وقال معلقًا على مثل هذه المشاهد: «إن الفقر فى المناطق الحضرية يمثل مشكلة أخرى خطيرة».

فقلت معقبًا: «لو تمكنا من تخفيف حدة الفقر في المناطق الريفية، فإن ذلك من شأنه أن يقلل من الضغوط التى تدفع فقراء تلك المناطق إلى الهجرة إلى دكا لينتشروا فى الطرقات».

أومأ أنيس الزمان موافقًا، وقال: «حظًا سعيدًا يا دكتور يونس».

* * *

وفى الحال ألقيت بنفسى وسط زحام عملى كأستاذ متفرغ بالجامعة، وقمت بتخصيص وقت أكبر لإدارة فرع البنك الزراعى بقرية چوبرا، والذى ما زال يعمل من خلال طلابى السابقين. وتمكنا من العمل بشكل أكثر سرعة وسلاسة مع «بنك جاناتا»؛ فلم تعد هناك حاجة الآن لأن أقوم بضمان كل قرض على نحو شخصى، وإن كان عدد المقترضين لم يتعد بعد الخمسة آلاف. ورغم تعدد حالات النجاحات الفردية، إلا أن ذلك لم تكن له آثاره الواضحة فى التخفيف من حدة الفقر فى القرى.

وبعد عدة أشهر من العمل فى الفرع الجديد، ومع بدايات عام ١٩٧٨م، كنت مدعواً للتعقيب على إحدى الجلسات في مؤتمر بعنوان «تمويل فقراء الريف» ينظمه البنك المركزى. وكان المؤتمر تحت رعاية الوكالة الدولية للتنمية التابعة لهيئة المعونة الأمريكية (USAID)، وحضره لفيف من الخبراء من جامعة ولاية أوهايو الأمريكية. وأشار الخبراء الأمريكيون فى أوراقهم البحثية إلى أن المدخل الصحيح لإقراض الفلاحين يتمثل فى فرض أسعار مرتفعة لمعدلات الفائدة؛ فوفقًا لقناعتهم أن فرض هذه المعدلات العالية لسعر الفائدة هو ما سيدفع هؤلاء الفلاحين إلى الانتظام فى سداد مديوناتهم.

بالطبع كانت هذه الآراء خالية تمامًا من المنطق بالنسبة لى. فاعترضت قائلاً: «عندما يكون الفقراء فى بلد كبنجلاديش يعيشون حالة من اليأس، فإنهم سيقدمون على الاقتراض بغض النظر عن قيمة سعر الفائدة؛ إنهم يلجؤون إلى ما هو أسوأ من ذلك، فهم يلجؤون إلى المقرضين من التجار الذين يقومون باستغلالهم وأخذ كل ما يمتلكونه».

نظر إلىّ جميع من بالقاعة نظرة غريبة تمزج بين الشك وعدم التصديق وعدم الفهم.

فتابعت موضحًا فكرتى: «إنى قد ألجأ إلى درجة إقراض الفلاحين وفقًا لقيمة سالبة لسعر الفائدة؛ فقد أقرضهم مائة تاكا (حوالى خمسة دولارات)، وعندما ينجحون فى سداد تسعين تاكا فقط، فإنى سأغض الطرف عن العشرة تاكات المتبقية. فالمشكلة الحقيقية فى إقراض هؤلاء الفلاحين كما ترون هى فى الحصول على أصل قيمة القرض وليس على قيمة سعر الفائدة».

لقد نجحت فى إثارة ذلك الحضور الدولى، فالخبراء السياسيون كان هدفهم إضفاء نوع من الصعوبة على عملية الحصول على قرض، بحيث لا يلجأ إلى الاقتراض إلا الفلاحون والحرفيون المهرة فقط الذين سيتمكنون من تسديد القرض. ولكنى فى المقابل أنادى بتسهيل عملية الحصول على القرض بحيث يشجعهم ذلك على الوفاء بتسديد مديونياتهم.

وجه إلىّ أحد الحضور - وكان من كبار العاملين فى المجال المصرفى - كلامه قائلاً: «أستاذ يونس، إن تجربتك فى إدارة بنكك بجوبرا لا قيمة لها، فهى لا شىء مقارنة بإدارتنا للبنوك الدولية الكبرى. فشعورنا يكسوها الشيب من الخبرة ومن كثرة ما تعرضنا له من تجارب، فلو أردت أن تثبت لنا وجهة نظرك، فقدِّم لنا الدليل على نجاحك على مستوى المنطقة بأكملها؛ وليس فقط على مستوى قرية واحدة صغيرة».

لم أكن مندهشًا لمواجهة هذا الكم من الاعتراض والتحدى؛ فمعظم من يعملون بالبنوك لم يأخذوا كلامى على محمل الجد، واستخفوا برغبتى فى إمكانية توسيع نطاق برنامجى وأصروا على موقفهم بعدم قابلية تعميم تجربتى على المستوى الكلى.

وكان من بين الحضور الأستاذ «أسيت كومار جانجو بدهايا» - نائب محافظ البنك المركزى - الذى استمع إلى كافة المناقشات التى دارت. وبعد الجلسة طلب منى الحضور إلى مكتبه وسألنى ما إذا كنت أريد فعلاً توسيع نطاق تجربتى، فأجبته بالإيجاب. وبعد شهر من هذا التاريخ دعانى فى جلسة ضمت كل مديرى إدارات البنوك الحكومية لمناقشة اقتراحى.

قوبلت بموقف متفهم ومؤيد من قبل مديرى الإدارات، وعندما سألهم «جانجو بدهايا» ما إذا كانوا مستعدين لمساندتى، جاء ردهم: «بالطبع، لا مشكلة على الإطلاق»، ولكنى أدركت بعدها أنها كانت مجرد جملة لم تتعد قناعتهم بها درجة أبعد من شفاههم، فقد كانت مجرد رد سريع لإرضاء «جانجو بدهايا». فالحقيقة هى أن لديهم الكثير من التحفظات الجوهرية على مقترحى، فمن وجهة نظرهم أن سبب قيام المقترضين بتسديد ديونهم يكمن فيما يكنونه لى من احترام بصفتى أستاذاً جامعيّاً معروفًا، وأن سبب نجاح التجربة بشيتاجونج على الخصوص يكمن فى كونى من المواطنين المحليين فى هذه المقاطعة. وحاولت بلا جدوى إقناعهم أن المقترضين لم يقوموا بالاتصال بى من خلال الجامعة التى أعمل بها، وأن لا أحد من أفراد عائلات هؤلاء المقترضين ممن يعرف القراءة أو الكتابة، وبالتالى فإن مكانتى العلمية لا قيمة لها بالنسبة إليهم. ولكن أحداً من مديرى الإدارات الجالسين حول المائدة لم يكن منصتًا لما أقوله. فإذا ما أردت أن أثبت لهم أن هذه التجربة قابلة لإعادة التطبيق بواسطة أى بنك آخر، فما علىّ - من وجهة نظرهم - إلا أن أقدم استقالتى كأستاذ جامعى، وأصبح مصرفيًا، وأن أقوم إضافة إلى ذلك بتأسيس فرع لبنك جرامين فى منطقة جديدة غير تلك التى يعرفنى فيها الجميع.

* * *

واضطررت فى نهاية الأمر أن أقوم بما طلب منى، فمُنحت إجازة لعامين من جامعة شيتاجونج. وفى السادس من يونيو لعام ١٩٧٩م، وقبلَ أن أعى تمامًا ما يدور حولى، وجدت نفسى وقد توليت رسميًا إدارة بنك جرامين فى مقاطعة تانجال.

وقع الاختيار على مقاطعة تانجال بحكم قربها من مدينة دكا، فيتسنى بذلك لمديرى إدارات البنوك الحكومية الحكم على ما إذا كان للمشروع تأثير حقيقى فى تحسين أحوال

الفلاحين، أم لا . وتمكنت من الحصول على الموافقة بأن يقوم كل بنك حكومى بتوفير ثلاثة فروع له بحيث تكون تحت تصرفنا الكامل، فيما عدا أحد البنوك الصغيرة الذى وفر لنا فرعًا واحدًا فقط . وبهذا أصبح مجمل ما لدينا من فروع: تسعة عشر فى تانجال، وستة فى شيتاجونج، إضافة إلى فرع البنك الزراعى الموجود بالفعل فى قرية چوبرا . وفى لمح البصر، أصبح جرامين من القوة التى تمكنه من السيطرة على خمسة وعشرين فرعًا .

كان حال مقاطعة تانجال من السوء وكأنها خارجة لتوها من حالة حرب . فالجناح العسكرى للحركة الماركسية السرية المنشقة وتدعى «جونو باهينى» أى (جيش الشعب) كانت تقوم بنشر الرعب فى كافة أنحاء المنطقة؛ فكانت تقوم بالقتل والترويع دون أدنى شعور بالشفقة أو الرحمة، فكانوا يقومون بتصويب بنادقهم إلى صدور الضحايا ويردونهم قتلى بكل بساطة . كان الأمر فى غاية البشاعة والوحشية، فكنا كلما مررنا من قرية لأخرى تصادفنا جثث الضحايا وقد ملأت جنبات وقارعة الطرق، أو قد نراها وقد صلبت على الأشجار، أو تم إعدامها رميًا بالرصاص ووجوههم صوب الحائط . كانت المنطقة مليئة بالأسلحة والذخيرة الحية التى تبقت فى أعقاب حرب التحرير . وإنقاذًا لأرواحهم قام معظم قيادات المجتمع المحلى بالهرب، إما بالاختباء عند أقاربهم وجيرانهم، أو بالإقامة فى الفنادق فى مدينة تانجال . كانت المنطقة تعمها الفوضى؛ فلم يكن بها أى نظام أو قانون .

ما الذى يمكننا عمله، وما نحن إلا موظفو بنك قليلو الخبرة فى هذه المنطقة التى تفوح منها رائحة الدماء والقتل؟ كنا قلقين بشأن سلامة وأمان طاقم البنك الحديث العهد بالوظيفة من مديرين وعاملين ممن سيقتضى منهم عملهم العيش والعمل فى مناطق نائية بمفردهم . ومما زاد الطين بلة أن معظم من قمنا بتعيينهم من الشباب كانوا من طلاب الجامعة الذين يتسمون بالنزعة إلى إحداث تغيرات متطرفة أو جذرية فى الأحوال والمؤسسات القائمة؛ الأمر الذى سيجعل من تجنيدهم لدى تلك العصابات اليسارية المتطرفة أمرًا سهلاً نسبيًا . (فى الواقع، لقد اكتشفنا فيما بعد أن بعضًا ممن قمنا بتوظيفهم لدى فرع البنك كانوا بالفعل أعضاءً فاعلين فى حركة «جيش الشعب»، وذلك حتى تم تعيينهم لدينا) .

لقد كان الوقت من أسوأ فصول السنة حرارة، فبمجرد قيام الفرد منا بمجهود بسيط فإنه سرعان ما كان يشعر بالإعياء. وفى خلال فترات النهار كانت الشوارع تُرى مهجورة، وكان الناس يتجمعون تحت الأشجار للصلاة داعين أن تحدث «كالباى ساخى» أى عاصفة صيفية مفاجئة. وكانت القرية التى توقفنا بها تبدو بدائية ومهملة تمامًا، كما بدت على الفلاحين سمات الفقر المدقع، وكانت أجسادهم من النحالة التى جعلتنى أدرك أننى توقفت بالمكان الصحيح؛ فهنا هو المكان الذى بحاجة ماسة إلى مساعدتنا.

كان طاقم العاملين فى البنوك التى من المفترض أن تعمل وفق أوامرنا وتكون تحت تصرفنا ينظرون إلينا كما لو كنا أثقلنا عليهم بأعباء إضافية. فكثيراً ما قاموا بالامتناع عن تقديم الخدمات التى تطلب منهم، بل ومعارضتنا بشكل مباشر فى عدد لا حصر له من المرات. وحدث ذات مرة أن بلغ الأمر من السوء إلى الدرجة التى صوب فيها أحد مسئولينا بندقيته فى وجه مدير أحد البنوك التجارية المحلية وقام بتهديده بالقتل فى التو واللحظة إذا لم يقم بتوفير المزيد من التمويل اللازم للمقترضين من بنك جرامين. وترتب على هذه الواقعة أن تعين علينا بالطبع طرد هذا المسئول، كما طلب مدير البنك الذى تم الاعتداء عليه مغادرة تانجال والعودة إلى دكا مرة أخرى، هذا إلى جانب إفساد العلاقة بين فرع بنك جرامين وذاك البنك.

ورغم عدم التعاون الظاهر من جانب العاملين بالبنوك الوطنية، إلا أننا لم نستسلم فقررنا أن نقوم بأنفسنا بأقصى ما يمكننا عمله بدلاً من الاعتماد على طاقم تلك البنوك الذى لا طائل منه. وتحول الكثير من العاملين لدينا ممن كانوا أعضاءً سابقين فى تنظيم «جونو باهينى» إلى عمالة ممتازة ويعتمد عليها، فهؤلاء المقاتلون السريون كانوا حديثى السن (معظمهم ما بين الثامنة عشرة والعشرين عامًا)، وكانوا يعملون بجد وإخلاص. قد كان انتماؤهم إلى هذه الخلية السرية يهدف إلى تحرير البلاد بواسطة استخدام القوة والسلاح، وأما الآن فهم ينتشرون فى جنبات القرى نفسها ـ التى حاولوا فى السابق تحطيمها وإرهابها ـ بهدف تقديم المساعدة لهؤلاء الفقراء المعدمين من خلال منحهم القروض المتناهية الصغر؛ إنهم فقط بحاجة إلى هدف يقاتلون من أجله ويضحون فى سبيله. فنجحنا نحن فى إعادة تشكيل توجهاتهم إلى شىء أكثر بناءً وإعمارًا كبديل

لطريق الإرهاب الذى اتبعوه، فقد اشترطنا عليهم لكى يتم توظيفهم بالبنك أن يقوموا بوضع أسلحتهم ويتخلوا عن القتل والدمار.

فى البداية لم يكن معى سوى طاقم مبدئى من العمالة التى اصطحبتنى فى رحلتى من چوبرا؛ وتمثل هذا الطاقم فى: زميلى الشاب «أسعد» و«ديبال» والشيخ «عبد الديان». ولكن عندما تم تأمين الأوضاع فى مكاننا الجديد، أضفت إلى هذا الطاقم اثنتين من الزميلات ممن سبق لهما العمل فى چوبرا وهما: «نورجهان» و«جنات». واتخذنا من أحد المبانى التى كانت تحت الإنشاء مقرًّا لنا، فأقمت فى إحدى الحجرات الصغيرة فى الطابق الثالث من هذا المبنى، ومن حولى أعداد من العاملين الذين كانوا يقومون بتجهيزها حيث كانت الغرفة غير مكتملة التشطيب. وخلال شهر رمضان كنت أقوم بكسر صيامى اليومى بوجبة إفطار خفيفة عند المغرب، وكانت مكونة من: أرز مكبوس يسمى «شيرا» محلى بجوز الهند والسكر، وقطع الدجاج المحمرة فى صوص الشيلى، وشرائح من المانجو، وقرص من العدس المحمر والمزين بالفلفل الأخضر وحلقات البصل.

لم تكن لدى دورة مياه بالمكتب؛ ولذلك كان يتعين علىّ لكى أقضى حاجتى أن أقوم بإزعاج الجيران. وكان كرم ضيافة وحفاوة الناس المحليين بالقرية من الأمور التى ساعدتنى كثيرًا فى تلك الأيام الأولى الصعبة؛ حيث استطعت أن أحافظ على معنوياتى مرتفعة. وعندما يحل المساء كان أحد جيرانى من الذين يسكنون تحت سقف من القش معتادًا على أن يقدم لى طبقًا من «البنتاب هات» المكون من بقايا من الأرز المغمور فى الماء والمطعم بشرائح من الفلفل الحار المقلى والبصل والبقايا من الخضراوات. ولسوء الحظ، كان من ضمن تعليمات بنك جرامين عدم السماح بالحصول على أى طعام أو هدايا من المقترضين، الأمر الذى كان يدفعنى على مضض إلى رفض عرض ذلك الجار.

كان كل قرار أقوم باتخاذه - حتى ولو كان صغيرًا - يتم مراجعته من قبل مديرى البنوك الوطنية المشاركة مع بنك جرامين، وذلك فى إطار الاجتماعات التى كانت تعقد شهريًا وبشكل دورى فى بنك بنجلاديش المركزى بدكا. كانت هذه العملية معقدة ومعوقة لسير العمل؛ فعلى سبيل المثال أهدرنا ساعتين من الوقت لمناقشة القرار

رقم ٣٧، حيث دار جدل عقيم حول إمكانية أن يتم توفير كشافات تعمل بالحجارة لموظفى البنك حتى يتمكنوا من السير ليلاً فى القرى أم لا! فكانت من ضمن الأفكار المطروحة لأحد المديرين المعارضين للفكرة أن استخدام هذه الكشافات من شأنه أن يحطم أو يهدد نمط الحياة المألوف للقرية فى بنجلاديش؛ فأراد من موظفى بنك جرامين أن يستخدموا فى جولاتهم المصابيح التقليدية التى تعمل بالكيروسين. إن وجهة نظر ذلك المدير تماثل فى غرابتها الادعاءات التى يوجهها علماء السلوك الاجتماعى إلى بنك جرامين؛ حيث يتهمونه بإحداث تغيير جذرى فى الحياة الريفية فى بنجلاديش، تمامًا مثل ذلك المدير الذى يرفض استخدام أى أداة غير مألوفة قد تتهدد نمط الحياة السائد فى الريف. فنتيجة لسياسات بنك جرامين أصبح للقرويين أخيراً ما يمتلكونه؛ حيث أصبحت لديهم ثروات ومنها نبع التغيير؛ ولكن الأمر الغريب هنا هو لماذا ينظر إلى هذا التغيير على نحو سلبى؟ أنا من أنصار التغيير، ومن الداعين إليه بشدة، ولو أن مدير البنك ذلك قد عاش حياة الفقر المدقع فى قرى تانجال وشيتاجونج لأصبح هو الآخر من أنصار التغيير.

فى مارس من عام ١٩٨٠م، أقدمت على الزواج مرة أخرى فى احتفال كبير بدكا، وكان زواجى السابق بـ «فيرا» قد انتهى قبل هذا التاريخ بعدة أعوام. ففى الحال وبعد ولادة ابنتنا «مونيكا» فى مارس من عام ١٩٧٧م، قررت «فيرا» الرحيل عن بنجلاديش بدعوى كونها مكانًا غير مناسب لتربية الطفلة. وبالرغم من استمرار حبنا لبعضنا، إلا أننا اختلفنا فى تقرير المكان الذى ينبغى أن نعيش فيه؛ فـ «فيرا» رفضت أن تبقى، وأنا بدورى رفضت أن أهجر بنجلاديش. وبحلول شهر ديسمبر، قررنا وفى داخلنا إحساس عميق بالألم أن ننفصل.

وعلى النقيض من «فيرا» التى أتت من بيئة وثقافة مغايرة تمامًا لبيئتى وثقافتى، كانت زوجتى «أفروزى بيجم» من بنجلاديش وتعمل كباحثة فى مجال الفيزياء الحديثة بجامعة مانشستر. كانت «أفروزى» تشعر سريعًا بالألفة والتأقلم سواء كانت فى مجتمع شرقى أو غربى، وهى مثلى تمامًا فى ذلك. وبقيت أفروزى فى إنجلترا لبضعة شهور بعد زواجنا حتى تتمكن من إنهاء دراستها، ذلك فى الوقت الذى كنت أعمل فيه بتانجال، ولكنها سرعان ما لحقت بى هنا. وأقمنا بالدور الثالث من البناية التى بها بنك

جرامين . ومنذ ذلك الوقت ونحن نعيش بالقرب من مكان عملى ، وحتى يومنا هذا نحن نقيم داخل مجمع يضم منشآت العمل ، وإن كان وجه الخلاف الآن يتمثل فى وجود ابنتنا «دينا أفروز يونس»- التى ولدت فى الرابع والعشرين من يناير من عام ١٩٨٦م .

وبحلول نوفمبر من عام ١٩٨٢م ، زاد عدد أعضاء بنك جرامين من المقترضين إلى ٢٨ ألف مقترض ؛ تصل نسبة النساء فيهم إلى أقل من النصف بقليل . فكيف - إذن - تسنى لنا تحقيق مثل هذه القفزة والوصول إلى هذا العدد من مجرد الحصول على عضوية ٥٠٠ مقترض فقط فى قرية چوبرا عام ١٩٧٩م؟ ليس هناك من سر على الإطلاق وراء هذا النجاح والتوسع فى تانجال ، ولكن لا جدال فى أن العمل بإخلاص وتفان من قبل كل من العاملين والمديرين فى البنك كان الجزء الأساسى فى قصة النجاح هذه . فمنذ الخطوات الأولى للمشروع ، أدركنا أهمية الاعتماد على عمالة جديدة وشابة فى إدارة فروع البنك . فالأمر المثير للعجب فى هذه التجربة أن مثل هذه العمالة التى لا خبرة سابقة لها كانت من أكثر الفئات ملاءمة لهذا العمل ، ويرجع السبب فى ذلك إلى اعتقادى أن الخبرة السابقة قد تؤدى إلى تشويش أفكار العاملين الجدد بعيداً عن الأفكار المثالية والإجراءات الفريدة التى يقوم عليها العمل فى جرامين . وقد ساعد هذا التوجه على إقبال العاملين الجدد على جرامين باعتباره فرصة عظيمة لتحقيق الذات ، فقد أعجبتهم روح التحدى والمغامرة التى تشوب أسلوب عمل البنك . فكان المدير باعتباره مسئولاً عن إنشاء فرع جديد للبنك يقوم باختيار الموقع العام لذلك الفرع المخطط ، وكذا إعداد الخرائط الموضحة للمنطقة المحلية التى سينشأ بها ذلك الفرع . كما كان يقوم بإعداد التقارير التى تتناول تاريخ القرية وثقافتها وأحوالها الاقتصادية ووضع الفقر بها . وبالإضافة إلى ما سبق ، كان من ضمن مهام المدير أن يقوم بمحاولة توسيع القاعدة الشعبية لفرع البنك الذى يديره وذلك من خلال توجيه دعوة عامة لجميع الأفراد فى القرى المجاورة ، من قيادات ريفية ودينية ومعلمين ومسئولين حكوميين ، لعقد ما يعرف بـ« جلسة تقديم » التى يقوم فيها كبار المسئولين فى بنك جرامين بشرح إجراءات البنك على نحو مفصل . وبعد الشرح المفصل لهذه الإجراءات يكون للفلاحين مطلق الحرية فى قبول الانضمام إلى جرامين آخذين فى الاعتبار كافة لوائحه

وإجراءاته، أو رفضها، وفى هذه الحالة يتعين على البنك مغادرة المنطقة. وحتى الآن لم يحدث قط أن طلب منا أحد مغادرة المكان؛ وبهذا كان الغرض من هذه الجلسة هو أن يتم الإفصاح بشكل واضح ومنذ البداية عن أن قرار قيام البنك بنشاطه فى منطقتهم يرجع إليهم أنفسهم.

إن العمل فى بنك مخصص للتعامل مع الفقراء هو عمل يتسم بدرجة عالية من الخصوصية، ويتضح ذلك بدءًا من مستوى التخطيط والتصميم نزولاً إلى مستوى الاحتكاك المباشر بين عامل البنك والفقراء فى مواقع العمل بالقرى.

وعادة ما يوجه إلىّ السؤال التالى من قبل الزائرين للبنك: «ما الذى يجعل العامل الشاب وكذلك المدير الشاب فى بنك جرامين مختلفين تمامًا عن نظيرهما من الشباب؟ لماذا يكونان مقدمين على العمل تحت هذه الظروف القاسية؟» فى اعتقادى أن الإجابة تكمن - فى جزء كبير منها - فى طبيعة البرامج التدريبية التى يوفرها البنك للعاملين لديه والتى تأخذ نمط لقاءات أسبوعية غير رسمية لتقييم الأداء بشكل دورى؛ تلك البرامج التى اعتدت على عقدها مع موظفى البنك بـ «تانجال» فى بدايات عام ١٩٨٠م. فعندما يتحدث معظم الناس عن عملية التدريب فى سياق الحديث عن برامج مكافحة الفقر، فإنهم يعنون بالضرورة عملية تعليم أو إكساب الفقراء لمهارات حياتية جديدة. أما فى تجربة بنك جرامين، فنحن نقدم لعملائنا من المقترضين القليل - إن لم يكن لا شىء - من التدريب الرسمى، ونستعيض بدلاً عنه بتدريب العاملين - وليس المقترضين - لتحويلهم إلى رموز قيادية منتقاة لمحاربة الفقر.

كل من كان عمره أقل من ثمان وعشرين، وحاصل على درجة الماجستير، واجتاز الامتحان النهائى بتقدير «B» على الأقل، يكون من أقوى المرشحين لشغل منصب «مدير» فى بنك جرامين. فبداية نقوم بالإعلان عن هذا المنصب فى الصحف القومية، ثم نبدأ فى تلقى العديد من طلبات الالتحاق؛ نصف هؤلاء المتقدمين غالبًا ما يكونون صالحين لأن يصبحوا مديرين من الطبقة الأولى للبنك. ولكن نظرًا لمحدودية إمكاناتنا التدريبية، فإننا نقوم بانتقاء عدد محدود من هؤلاء المتقدمين من خلال عقد مقابلات شخصية مع كلٍ منهم. وعلى من اجتازوا فقط هذه المقابلات الالتحاق بالإدارة التدريبية التى يحصلون فيها على يومين يتعرفون خلالهما بشكل موجز على أفكار

وسياسات البنك، ثم يتم إرسالهم لشغل مناصبهم فى الفروع المختلفة وذلك ليتدربوا عمليًا على آلية العمل بالبنك خلال فترة تدريبية تمتد إلى ستة أشهر. وقبل ذهابهم إلى أماكن عملهم يتم إعلامهم من قبل إدارة التدريب أن: يقوموا بملاحظة كل ما يدور حولهم بدقة وعناية فائقة؛ فعندما تنتهى فترة التدريب - الستة أشهر - تكون مهمتهم التالية هى أن يعتمدوا على أنفسهم فى خلق فرع جديد لجرامين، والذى من المفترض أن يعمل بشكل أفضل على جميع الأصعدة من الفرع الذى تم إلحاقهم به خلال أشهر التدريب الستة.

ومن خلال هذه السياسة يقوم المعينون تحت التدريب باكتشاف جرامين من خلال مراقبة كيفية إدارة الآخرين لفرع البنك. ونستهدف بهذه السياسة أن يقوم كلٌّ من الموظفين الجدد بالتعرف وبعمق على ثقافة العمل فى جرامين، وكذا التعرف على ثقافة الفقراء، تلك الثقافة التى تمكنهم من سبر أغوار الطاقات الكامنة فى تلك الفئة المعدمة. فسياساتنا التدريبية تتسم بالبساطة، ولكن هذه البساطة لا تكاد تخلو من التحدى والصرامة؛ فالجزء الكبير من العملية التدريبية يتم تعلمه ذاتيًا، فليس هناك مواد نظرية يتم قراءتها أو برامج للحاسب الآلى يتم تعلمها. فقد تكشف لنا أن واقع القرية فى بنجلاديش من شأنه أن يعلم الموظفين الجدد بحيث يكون أكثر إفادة لهم من أى كتاب قد يلجؤون إليه.

وخلال الفترة التدريبية نقوم بتشجيع المديرين الشباب على انتقاد كل ما يلاحظونه، وصياغة مقترحات للتطوير أو التعديل لأية إجراءات يتبناها البنك ويرتأون تغييرها. وعندما يمثلون أمام إدارة التدريب بالمقر الرئيسى بدكا، يقومون بشرح مقترحات التطوير خاصتهم لزملائهم، وعادة ما تحمل أفكار هؤلاء المتدربين نسمات هواء جديدة تبعث الروح فى أوصال البنك، كما تحمل أفكارهم كذلك نوعا من الحدة فى النقد والدقة فى الملاحظة. وغالبًا ما تتضمن تقاريرهم نقدًا بوقوع أى انتهاك لقواعد البنك أو حدوث ما يعرقل الانضباط فى العمل، ولمواجهة هذه السلبيات فإنهم غالبًا ما يتبنون فى توصياتهم خططًا عظيمة لإصلاح عملياتنا البنكية، أو عقوبات صارمة لأولئك الذين تهاونوا فى تطبيق القوانين. وعادة ما تخف حدة النقد خلال المناقشات التى تلى الجلسة الافتتاحية؛ وإن تبقت بعض عناصر من الحقيقة فيما تضمنته تقاريرهم. ونحن

من جانبنا نقوم بتشجيع مثل هذه الحوارات الحية، وذلك بهدف الوصول إلى الإبداع الذى لا يمكن أن يؤتى ثماره إلا فى بيئة تتسم بالتحمل والتنوع والغموض.

وعلى النقيض من مديرى فروع بنك جرامين، فإن موظفى البنك لا يحملون درجة الماجستير، وإنما هم حاصلون فقط على سنتين من التعليم الجامعى. ولو كان قد تسنى لهم الالتحاق بالخدمة فى الجهاز الحكومى، فإنهم لن يتمكنوا إلا من شغل الوظائف الدنيا أو حتى العمل كسعاة لغيرهم من الموظفين. ونتلقى سنويًا طلبات كثيرة للالتحاق بالعمل فى البنك، ولكننا و للأسف لا نتمكن إلا من توظيف واحد من كل عشرة من هؤلاء المتقدمين.

ونراعى فى اختيار المتدربين أن يكونوا من مستويات اقتصادية متعددة ومتنوعة قدر الإمكان. ولوحظ أن الغالبية العظمى من المتقدمين - ٨٥٪ من الرجال و ٩٧٪ من النساء - لم يسبق لهم زيارة العاصمة دكا من قبل. ولكى يتمكن هؤلاء المتقدمون من تغطية نفقات السفر إلى دكا لإجراء المقابلات الشخصية، فإن ذويهم كانوا يلجؤون إلى بيع المحاصيل أو الأشجار القائمة على أصولها، أو بيع الأبقار والماعز أو حتى الحلىّ، كما حدث أن لجأ البعض من عائلات المتقدمين - النصف على الأقل - إلى الاقتراض لتمويل نفقات الرحلة إلى دكا من التجار المرابين الذين يعملون فى الإقراض. كما قام أكثر من نصف المتقدمين بالحضور إلى دكا فى اليوم نفسه المحدد للمقابلة، وذلك لعدم وجود أصدقاء أو أقارب لهم بدكا لقضاء الليلة، وعدم قدرتهم على تحمل تكلفة البيات فى أحد الفنادق أو بيوت الضيافة.

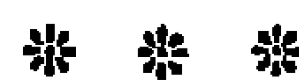
كل من تقدم إلينا تقريبًا كانوا أناسًا جيدين وذوى حس عال بالقيم والتقاليد؛ فمعظمهم يقوم بالصلاة خمس مرات فى اليوم كما هو مفروض ومتوقع من أى مسلم.

ورغم أن العمل بالبنك كان يعد شاقًا نوعًا ما، إلا أن من قمنا بتعيينهم كانوا مقدرين لما يوفره العمل لهم من استقلالية وأمان واحترام وثقة بالنفس. وكان تدرجهم الوظيفى يتم على نحو ممتاز؛ فرغم أن ما يحصلون عليه فى بداية تعيينهم لا يتعدى أجر بداية التعيين لدى أية منظمة حكومية، إلا أننا وجدنا أن البنوك التجارية الخاصة التى تقدم أجورًا أعلى بكثير مقارنة بنا عجزت فى أغلب الأحوال عن انتزاع عاملينا منا أو

اجتذابهم بعيدًا عنا. فما السر الذى يجعل العاملين لدينا يشعرون بالالتزام والانتماء نحو البنك؟ هل السر يكمن فى طبيعة العمل ذاته؟ أم فيما تلقوه من تدريب؟ أم فى الصداقات التى كونوها؟ أم أن السر يكمن فى روح التحدى والإحساس بالقيمة الذاتية وقيمة ما يصنعونه من أجل مساعدة بلادهم؟ فى قناعتى الذاتية، فإن لكل عامل سببه الخاص به. وفى جميع الحالات، نقوم بتشجيع العاملين لأن يكونوا على مستوى من الوعى السياسى والاجتماعى، كما نمنحهم الثقة فى قدرتهم على تحليل الحقائق الموضوعية واستنباط ما يرونه مناسبًا من نتائج. وعلاوة على ما سبق، فنحن نرغب فى بناء قدرات العاملين لدينا بتزويدهم بأسلوب متطور لحل المشكلات؛ فوفقًا لقناعتنا الأكيدة فإن لكل مشكلة العديد من البدائل التى تساهم فى حلها، وتكمن مهارتنا فى اختيار الأنسب من بين هذه البدائل.

وخلافًا للنمط السائد فى البنوك التجارية الأخرى، فإن العاملين لدينا تدربوا على أن ينظروا لأنفسهم كمعلمين؛ بمعنى أنهم يقومون بمساعدة المقترضين لاكتشاف طاقاتهم الكامنة، ولتحديد نقاط القوة لديهم واستغلالها بشكل أكثر كفاءة عن أى وقت مضى. وأنا بالمثل أعد نفسى معلمًا، فالكثير من موظفى البنك كانوا من طلابى فى جامعة شيتاجونج، وأنا أشعر بالسعادة لكونهم يعتبروننى معلمًا لهم بدلاً من كونى رئيسًا لهم فى العمل. فالعلاقة بالرئيس فى العمل لا بد وأن تكون فى الحدود الرسمية، بينما العلاقة بالمعلم تكون غير رسمية، بل وملهمة ومفعمة بالأحاسيس فى كثير من الأحيان؛ فالمرء فى إطار العلاقة الأخيرة يكون أكثر قدرة على مناقشة مشاكله ونقاط ضعفه بشكل أكثر حرية، كما يكون أكثر قدرة على الاعتراف بخطئه دون خوف من اتخاذ أية عقوبة رسمية.

فى البنوك التجارية التقليدية، يحتاج الموظفون إلى مكاتبهم وأوراقهم وهواتفهم لإتمام عملهم؛ فهم يشعرون بالضياع دون هذه الوسائط المساعدة، ولكنك فى بنك جرامين من الممكن أن تنتزع كل هذه الكماليات من الموظفين والعاملين، إلا أنهم بداخلهم ما يزالون محتفظين بحقيقة كونهم مُعلمين. . مدربين . . أو مساعدين للآخرين.



وفيما يلى صورة لبعض المشاهد اليومية المتكررة التى تواجه أحد العاملين ببنك جرامين، والتى يتضح منها أسلوب العمل بالبنك (قوة العمل تصل إلى ١٢,٠٠٠ فى الوقت الحالى):

١ ـ الاسم: أختار حسين.

٢ ـ العمر: ٢٧.

٣ ـ الراتب الشهرى (عام ١٩٩٥م): ٢,٢٠٠ تاكا (أى ما يعادل ٦٦دولارًا)، شاملاً بدل السكن، والتأمين الصحى، والتأمين الاجتماعى.

٤ ـ الحوافز: مكافأة شهر واحد تدفع فى كل من عيد الفطر وعيد الأضحى.

٥ ـ فى السادسة صباحًا، يستيقظ من نومه ويغتسل ويصلى ويتناول فطوره.

٦ ـ فى السابعة صباحًا، يستقل «أختار» دراجته، ويحمل معه أوراقه وحقيبته من مقر الفرع متجهًا إلى المركز.

٧ ـ فى السابعة والنصف صباحًا، يكون فى انتظار «أختار» أربعون من المقترضين لدى المركز، جالسين فى صفوف ثمانية، ومنظمين فى فرق، يحمل رئيس كل فريق توقيعات من الخمسة الآخرين المكونين للفريق. فيقوم «أختار» بتجميع مدفوعات أقساط الدين والودائع من كل فريق.

٨ ـ فى التاسعة والنصف صباحًا، يقود «أختار» دراجته متجهًا إلى مركز آخر. وفى خلال الأسبوع يكون قد أتم زيارة عشرة من المراكز المختلفة، يجتمع خلالها مع ٤٠٠ من المقترضين الواقعين ضمن نطاق إشرافه، فهو المسئول عن تجميع مدفوعات سداد الديون العامة والموسمية وديون الإسكان، إضافة إلى ودائع المدخرات.

٩ ـ فى الحادية عشرة صباحًا، يقوم بزيارة المقترضين فى منازلهم وتقديم المشورة إليهم. وتعد هذه طريقة هامة فى سبيل متابعة احتياجات المقترضين وحل مشكلاتهم.

١٠ ـ فى الظهيرة، يعود إلى مكتبه فى الفرع، ويقوم بملء كافة التقارير وإدخال كافة ما قام بتدوينه من بيانات، ويعتمد هذه التقارير من مدير الفرع.

١١ ـ من الواحدة والنصف إلى الثانية مساءً، يأخذ «أختار» استراحة للغداء مع زملائه.

١٢ ـ فى الثانية مساءً، ما تم تحصيله من أموال فى الصباح يتم توزيعه كقروض فى المساء. ويقوم جميع العاملين بمساعدة مدير الفرع فى إتمام هذه المهمة.

١٣ ـ فى الثالثة مساءً، وبمجرد الانتهاء من توزيع القروض، يقوم «أختار» وزملاؤه بتسجيل بيانات القروض الجديدة فى سجلاتهم.

١٤ ـ فى الرابعة والنصف مساءً، يأخذ « أختار» فترة راحة لتناول الشاى وتبادل أطراف الحديث وزملائه.

١٥ ـ من الخامسة إلى السادسة والنصف مساءً، يقوم بزيارة المركز الذى يشهد صعوبات ما فى سداد الدين، أو يقوم بتنظيم برنامج تعليمى للأطفال المحليين.

١٦ ـ فى السابعة مساءً، يعود إلى مكتبه، ويقوم بإنهاء بعض الأعمال الكتابية، ثم يعود إلى منزله.

وفى أثناء العمل فى فرع تانجال، قمنا باستحداث أسلوب جديد للتوسع فى إنشاء فروع جديدة للبنك. فعندما كان يتم افتتاح فرع جديد للبنك فى موقع جديد، كنا نقوم ببذل مجهود ضخم للعمل بتؤدة وبشكل تدريجى فى البداية. فلم يكن يسمح لأى فرع التعامل مع أكثر من مائة مقترض خلال العام الأول من العمل، وحينما ينجح الفرع فى الحصول على تسديدات لكافة أقساط الديون بالنسبة للمائة الأولى من المقترضين ـ حينها فقط يسمح له بالتوسع وزيادة معدل عملياته للحصول على عدد أكبر من المقترضين. فقد كان هدفنا هو تحرير الطاقات الكامنة للفقراء لتمكينهم من خلق حياة أفضل لأنفسهم، وليس إجبارهم على القيام بما لا يودون عمله، أو ما لا يستطيعون القيام به . . . . . . فما الداعى للعجلة؟ فهدف بنك جرامين هو إيجاد نظام قادر على النجاح، وليس مجرد التسرع فى تقديم خدمة تؤدى إلى تحقيق الفشل فى تجارب

المقترضين؛ ولذا كنا نبدأ من الصفر؛ نبدأ بالعمل على نطاق صغير، ثم يتم التوسع تدريجيًا. ويساعد المدير غالبًا أحد المديرين المعاونين، الذى يقوم بالانفصال فى مرحلة لاحقة مكونًا فرعًا جديدًا يقوم بإدارته فى منطقة جديدة من المناطق التى يسعى بنك جرامين إلى مد خدماته إليها. تأسيس ذلك الفرع الجديد يتم دون أية مقدمات رسمية؛ فليس هناك مكاتب تتخذ كمقر، وليس هناك مكان للإقامة، ولا جهة أو فرد معلوم للتعامل معه أو الاتصال به، فالتكليف الأول للمدير الجديد - المستقل حديثًا - هو الحصول على معلومات موثقة عن تلك المنطقة.

لماذا لا نقدم لهؤلاء المديرين الجدد المزيد من الإيضاح والتوجيه؟ السبب يرجع إلى أننا نريد منهم أن يصبحوا مختلفين قدر الإمكان عن موظفى الحكومة الذين يصلون إلى مقر عملهم بالقرى تصحبهم مظاهر عظيمة من الترف وتوقعات متفائلة عن الأكلات الريفية اللذيذة، وعن وسائل الراحة التى يتم توفيرها لهم فى المنازل الريفية. فنحن فى جرامين نحاول خلق جيل جديد من الموظفين الذين يتمتعون بأفكار جديدة وتوقعات متواضعة؛ ولذا يقوم كلٌّ من المديرين لدينا ومعاونيهم بالدفع فى مقابل الغرفة التى يقيمون بها، ولا يسمح لهم بالإقامة وسط مظاهر من الترف والأبهة. فمن المحتمل أن يجد هؤلاء المديرون السكن فى أحد المنازل المهجورة، أو فى مبنى الضيافة الملحق بمدرسة ما أو حتى فى مكتب أحد المجالس المحلية. كما يتحتم عليه رفض أو الحد من الأطعمة الفاخرة التى قد تمنح إليهم من أهل القرية، وتكون علتهم فى ذلك بأن هذا السلوك يتنافى وقواعد بنك جرامين.

ويتطلب الأمر يوميًا أن يقوم كلٌّ من مديرى الفروع ومعاونيهم بالسير لأميال لمقابلة القرويين وشرح الإجراءات اللازمة لتكوين فرق كشرط للحصول على القرض، وكذا شرح سياستنا التى تنص بقبول فقط المقترضين من الفقراء المعدمين من النساء اللاتى يقطن فى أماكن نائية تبعد كثيرًا عن مقر فرع البنك. وسواء كان الجو مطيرًا أو مشمسًا فلا ينبغى لكليهما التوقف عن الذهاب لمقابلة الفقراء. كما لا يسمح لهم أن يتخذوا من بعض القرويين مندوبين لهم ليقوموا بالعمل نيابة عنهم؛ وهو السلوك المعتاد من موظفى الحكومة. وفى النهاية فإن الأمر لا يعتمد على ما يقولونه، وإنما على ما يعملونه بجد، وذلك من أجل إقناع وإعادة تشكيل توقعات أهل الريف.

ورغم تلك الجهود المبذولة إلا أن عملية إقناع القرويين تعد كما لو كانت معركة، فغالبًا ما يساور الشك القرويين فى أن يكون هؤلاء الزائرون بمظهرهم البسيط من موظفى البنك على الإطلاق. المعلمون فى المدارس هم وحدهم أول من يدرك حقيقة المستوى العلمى لهؤلاء الزائرين، وإن كان أىٌّ منهم لم يوفق للوصول إلى مستوى التعليم الجامعى. إلا أنهم كان يصعب عليهم التصديق فى كثير من الأحيان بأن يقبل الحاصلون على درجة الماچستير العمل فى هذه القرية البائسة والتعامل مع هؤلاء الفقراء المعدمين، والسير لعدة أميال يوميًا. وكثيرًا ما قوبل المديرون الجدد بنوع من التشكك والريبة من قبل الرموز الدينية والقيادات السياسية بالقرية. وقد حدث فى تانجال أن قوبلنا بأول رد فعل عدائى على مستوى واسع من قبل الموظفين المحافظين، وفى العديد من الحالات حاولت مثل هذه الفئة بث الخوف فى نفوس أهل القرية الأميين بإشاعة أن المرأة التى تقدم على أخذ قرض من جرامين تكون مقدمة على شر عظيم؛ فمثل ذلك العمل محرم على النساء. وكانوا يقومون بتحذير النساء بأن انضمام أىٍّ منهن إلى بنك جرامين سوف يحرمهن من الحصول على مراسم الدفن الإسلامية اللائقة بهن عند موتهن..... إنه أسلوب ترهيب شديد بالنسبة لامرأة لا تملك من حطام الدنيا شيئًا.

وظهرت أشكال أخرى من الإشاعات السخيفة بل والمضحكة ـ من وجهة نظر العاملين بالبنك ـ التى كان هدفها العمل على بث الرعب فى نفوس النساء الفقيرات. ومن أمثلة هذه الإشاعات ما حدث لـ «مهارانى داز» ـ وهى امرأة فى الخامسة والثلاثين من عمرها ـ تعيش فى إحدى المناطق القريبة من البحر فى ولاية «بازو أكالى»، فقد قيل لها إن التعامل مع موظفى بنك جرامين من شأنه أن يحولها إلى الديانة المسيحية، فتعرضت للضرب مرارًا من قبل عائلتها؛ وذلك للحيلولة دون التحاقها ببنك جرامين. ومثال آخر قصة «موسامات كوتى بيجم» ـ امرأة فى العشرين من عمرها ـ تعيش فى قرية «فريد بور» قدمت للالتحاق بالبنك رغم التحذيرات التى قيلت لها بأن البنك سيقوم بإرسالها إلى منطقة الشرق الأوسط لبيعها فى سوق الرقيق. وأيضًا من ضمن الإشاعات ما حكته «موسامات مانيكجان بيبى» ـ وهى امرأة فى الخامسة والثلاثين من قرية «باى بارا» ـ حيث قالت: «لقد أخبرنى بعض التجار الذين يعملون فى إقراض الأموال وغيرهم من الأثرياء بأننى إذا ما التحقت بجرامين، فسوف أكون مثالاً سيئًا

للمرأة المسلمة، وأن البنك سوف يأخذنى إلى عرض البحر ويلقى بى فى قاع المحيط».
ومن سلسلة الإشاعات أيضا ما روته «مانزيرا خاتون» ـ وهى امرأة فى الثلاثين من عمرها من منطقة «راجيش هاى» ـ فقد سمعت أنه سيتم تعذيبها بحرق ذراعها لعمل مجموعة من الوشمات عليه، لتكون علامة مميزة لها، ويتم عندئذ بيعها لبيوت الدعارة.

لقد أشيع عن جرامين إذن أنه يعمل على تنصير النسوة اللاتى تلجأن إليه، ويعمل على هدم تعاليم الإسلام بتشجيعه النساء على الخروج من تقاليد «البوردا»، كما اتُّهم جرامين بأنه يسرق المنازل والممتلكات ويختطف المقترضات من النساء، وأنه ـ البنك ـ يسعى إلى الفرار بأموال القروض إلى الخارج، وأنه ينتمى إلى أحد التنظيمات العصابية الدولية، وفى قول آخر اتهم بأنه ينتمى إلى شركة جديدة فى الهند الشرقية تستهدف إعادة الاستعمار لبنجلاديش كما فعل الإنجليز من قبل قرنين ونصف من الزمان.

وبمجرد أن تنطلق هذه الإشاعات شاملة كل ما سبق من افتراءات، فإن الموقف سرعان ما يصبح متوتراً. وقد حدث فى إحدى قرى مقاطعة تانجال ـ على سبيل المثال ـ أن تعرض مدير فرع البنك للتهديد البدنى من أحد القيادات الدينية (مُلا)، وعندما وجد مدير الفرع أنه لا سبيل للتفاهم مع ذاك «المُلا» فإنه قام بإغلاق الفرع ومغادرة القرية فى هدوء. وأخبرنا أن حياته تعرضت للتهديد، وأنه ينبغى تخطى تلك القرية وعقد لقاءات مع أهل القرى المجاورة لإيضاح الصورة لهم، ولدحض ما يطلق من إشاعات. وبالفعل قمنا بذلك، ولكن بعض النسوة من قرية ذلك «المُلا» قمن بالرحيل يوميّا إلى القرية المجاورة لتكوين فريق كى يتمكن من الالتحاق بجرامين. ولكن البعض الآخر من النساء ممن تأثرن بالتحسن الحادث فى مستوى معيشة أقرانهن فى القرى المجاورة، قمن بالذهاب إلى «المُلا» محاولات إقناعه ليسمح لهن بالذهاب إلى البنك.

فسألنه: «لماذا قمت بتهديد مدير فرع جرامين؟»، «إن جرامين قد أتى لقريتنا لا لشىء إلا لتحقيق مصلحتنا».

فأجابهن المُلا: «هل تردن أن يلقى بكن فى نار جهنم؟» إن جرامين منظمة مسيحية، إنه يسعى للقضاء على تعاليم البوردا، ولهذا السبب قدم إلى قريتنا».

«إن مدير فرع جرامين مسلم، وهو أفضل منك فى العلم بالقرآن ، هذا إلى جانب أن جرامين يسمح لنا بالعمل من منازلنا، إنه يساعدنا على تقشير الأرز، ونسج البسط، وتصنيع كراسى البامبو، ذلك كله دون أن نضطر حتى للخروج من منازلنا. إن البنك يأتى إلينا فى عقر دارنا؛ فكيف إذن تدعى أنه يعمل على تحطيم تعاليم البوردا؟ الوحيد هنا الذى يعمل ضد البوردا هو أنت، وذلك لأنك تجبرنا بسلوكك هذا إلى السفر إلى القرى المجاورة لكى نحصل على القرض. إنك أنت من يحاول تحطيم حياتنا، وليس جرامين».

فأجاب الملا بأفكاره المشوشة: « اذهبن إذن إلى التجار الذين يتعاملون فى الإقراض، فإنهم مسلمون جيدون ولا غبار عليهم».

فأجابت النسوة: «إنهم يطالبوننا بدفع ١٠٪ كفائدة أسبوعية، إذا كنت إذن لا تريدنا اللجوء إلى جرامين فقم أنت بإقراضنا الأموال التى نحتاجها».

«اتركننى وشأنى، فلقد حصلت على كفايتى من مضايقاتكن طوال النهار والليل».

فاتهمنه قائلات: « إنه أنت من يضايقنا بعدم سماحك لجرامين أن يأتى إلينا هنا، سوف ندعك وشأنك فقط إذا سمحت لجرامين أن يأتى إلى قريتنا، فسوف نأتى لمضايقتك ليلاً ونهارًا حتى تسمح للبنك أن يأتى إلينا».

فأجاب الشيخ مستسلمًا ومتوعدًا: «أف لكن، حسنًا. . . اذهبن كلكن إلى الجحيم، إذا أردتن أن تلقين بأنفسكن إلى التهلكة، قمن والتحقن بجرامين. لقد بذلت قصارى جهدى محاولاً إثناءكن وإنقاذكن. لا أحد يجرؤ على اتهامى بعدئذ بأنى لم أقم بتحذيركن. اذهبن إذن، اقترضن من جرامين . . . اذهبن إلى الجحيم».

كانت النسوة فى قمة السعادة بما حققنه من نصر، فاندفعن فى جموع غفيرة إلى القرية المجاورة وأخبرن مدير فرع جرامين أنه يمكنه الرجوع إلى قريتهن من جديد، وأخبرنه كيف قمن بإقناع الملا، وأنه ليس لديه الآن أية اعتراضات على رجوعه مجددًا إلى القرية. فقام مدير الفرع بشكرهن على إصرارهن وما قمن به من أجله، ولكنه أخبرهن أنه لن يقدم على العودة إلى قريتهن إلا إذا حضر إليه من قام بتهديد حياته وطلب منه العودة. فلم يكن مدير الفرع يريد أن يفسح مجالاً لأى نوع من سوء

الفهم، كما أراد أن يتأكد من زوال التهديدات المعلقة فوق رقبته هو وزملائه من العاملين بجرامين.

ومرة أخرى عادت النسوة إلى قريتهن، وذهبن مجدداً إلى المُلا لمواجهته ومناقشته فى الأمر، واستمر الجدل حتى أحس المُلا بالإرهاق والتعب والقرف من الموضوع برمته، وتمنى لو لم يكن قد زج بنفسه فى هذا الأمر من أصله. وفى النهاية، استسلم المُلا للأمر الواقع ووافق على دعوة مدير الفرع لأن يعود مجدداً إلى القرية. ورغم أن هذه الدعوة لم تتخذ مساراً قضائيّاً، إلا أنه لا أحد من أهل القرية إلا وقد علم بها. . . . وهذا هو الشق الهام فى القضية.

وتبين لنا أن النسوة اللاتى أقدمن بأنفسهن للالتحاق بالبنك رغم دعاوى المُلا ورغم تهديداته لهن، كن فى الواقع من أكثر النساء حاجة؛ فليس لديهن ما يسد رمقهن، وكان أزواجهن قد هجرنهن من قبل، ولجأن إلى التسول لإطعام أولادهن. فلم يكن أمامهن من خيار آخر؛ وفى بعض الحالات وصل العوز ببعضهن إلى الحد الذى وجب عليهن أن يقررن فيه بين خيار الاقتراض منا أو مراقبة أولادهن وهم يموتون جوعًا. أما النسوة اللاتى كن يراقبن الموقف عن كثب ـ ولكن لم يجرؤن على تجاهل الإشاعات المغرضة عن جرامين ـ فسرعان ما تكشف لهن تفهم مديرى البنك لأحكام الدين بشكل أفضل وأعمق ممن يقومون بالافتراء عليهم واتهامهم بمعاداة الإسلام.

نحن على قناعة تامة أن الإسلام لا يمكن أن يكون عقبة تحول دون العمل على محو أو التخفيف من الفقر من خلال منح قروض متناهية الصغر. كما أننا على قناعة تامة بأن الإسلام لا يحرم المرأة من حقها فى العمل لكسب قوتها ولتحسين مستواها المعيشى.

وفى عام ١٩٩٤م، حضرت لمقابلتى فى دكا مستشارة الرئيس الإيرانى لشئون المرأة، وعندما سألتها عما تحمله من أفكار عن جرامين، قالت: «ليس هناك أى نص فى قوانين الشريعة أو أحكام القرآن ضد ما تقوم به. فما الحكمة من أن تكون النساء فى حال بائس من الفقر والجوع؟ بل على العكس تمامًا، فما الذى تقوم به مما قد يساء فهمه، ويمكن أن يعد خرقًا لأحكام الدين؟ إنك تقدم يد المساعدة لتعليم جيل بأكمله

من الأطفال. وبفضل القروض التى يمنحها بنك جرامين تمكنت النسوة من العمل من خلال منازلهن، بدلاً من قضاء أوقاتهن فيما لا يفيد أو فى التسول».

كما أخبرنى العديد من المفكرين الإسلاميين أن أحكام الشريعة التى تحرم تحصيل الفوائد على القروض لا تنطبق وواقع الحال فى جرامين، والعلة فى ذلك أن المقترض من جرامين هو فى الوقت نفسه مالك للبنك. فالحكمة من تحريم الشريعة الإسلامية لفوائد القروض تكمن فى الرغبة فى حماية الفقير من الممارسات الربوية، ولكن فى حالة جرامين فإن الأخذ فى الاعتبار أن ذاك الفقير هو نفسه مالك للبنك، فإنه يمكن القول إن ما يدفعه من فائدة تذهب فى الواقع إلى المؤسسة التى يمتلكها هو نفسه، وبالتبعية تعود إليه مرة ثانية.

ورغم جهودنا المبذولة، إلا أنه ما يزال هناك بعض التحديات المتمثلة فى تدريب العاملين بالبنك على كيفية التغلب على ما قد يصادفهم من معارضة سواء من القيادات الدينية أو من قبل القيادات السياسية المحلية، وذلك دون أن يقوموا بتعريض حياتهم وحياة المتعاملات معهم من النساء إلى الخطر. وقد اتبعنا العديد من الآليات لمواجهة مثل تلك التحديات، ولكن بمرور الوقت أدركنا أهمية أن يبدأ موظفو البنك بالعمل وبهدوء فى جزء صغير من القرية أولاً، فبمجرد نجاحهم فى إقناع حفنة من النساء المعدمات لتكوين فريق والالتحاق بالبنك، فإن الأمر سوف يتطور سريعًا ومن تلقاء نفسه. فهذه الحفنة من النساء سوف تحصل على القرض، ثم يلى ذلك تحقيقها لدخل إضافى، مع الأخذ فى الاعتبار عدم تعرضها لأى عارض مرعب؛ الأمر الذى يساعد على تفنيد أية دعاوى ضد البنك.

ويلى ذلك أن تبدأ نسوة أخريات فى إبداء اهتمامهن بالأمر. فقد ثبت لدينا أن عملية تكوين فرق للاقتراض تتسارع بمجرد التغلب على المقاومات الأولية. وعندما يتحطم جبل الثلج بالكامل، فإن النسوة اللاتى كانت إجابتهن «لا» فى البداية يتحولن إلى القول: «ولم لا؟ فأنا فى حاجة إلى النقود، وفى الواقع أنا فى حاجة إلى النقود أكثر من هؤلاء اللاتى حصلن على القرض بالفعل. كما أننى سوف أقوم باستغلال هذه الأموال على نحو أفضل منهن». وبالتدريج يبدأ أهل القرية فى تقبلنا، ومع تزايد هذا

القبـول تبدأ المعـارضـة فى الانحسـار والموت تدريجـيّـا أيضًـا . وبالتـالى تـظل مـعـركـتنا الحقيقية ممثلة فى المرحلة الأولية التى نبدأ فيها عملنا بأى قرية .

وبعـد هذا الكم من الإصـرار والمثابرة التى تكررت مشـاهدها مـرارًا فى الآلاف من القرى التى عملنا بهـا ، يكون من الصعب علينا أن يتم إنكار إنجازاتنا والإدعـاء بأن نجاح تجربة جرامين مرجعها إلى مجموعـة من العوامل الثقافية ، والتى لا يمكن مـحاكاتها فى أماكن أخـرى . فلكى تنجح تجربتنا فى بنجـلاديش كـان من المحـتم علينا التـصـادم مع الثقافة السائدة . بل فى الواقـع يمكن القـول إنه كـان علينا خلق ثقـافة مضـادة تُعلى من قيمة إسهام المرأة فى الحياة الاقتصادية ، وتثيب العمل الجاد ، وتعاقب مظاهر الفسـاد . فقد ساعدت الثقافة التى حاول جرامين خلقها فى محاربة قيام المرأة بدفع المهر للزواج ، كما حاربت الفهم الخاطئ لأحكام البوردا . وفى الواقع يمكن القول إنه إذا حـاول أحد ما البحث فى قائمة الـدول التى قد يستحيل معها نجاح تطبيق برنامج مثل بنك جرامين ، فإننى أدعى أن بنجلاديش سوف تأتى على قـمة هذه القائمـة . وعندما نضع فى الاعـتبار نماذج بنك جرامين التى تم تطبيقـها لاحقًا فى الفليبين وماليزيا وڤيتنام وجنـوب إفريقيا وبوليڤيا ، على سبيل المثـال لا الحصر ، فإننا ونحن نرى مـا يصادفنا من عقبـات نتذكـر مباشرة العقبات الهـائلة التى واجهتنا والتى تَعين علينا التغلب عليها فى بنجلاديش بما تتسم به من اقتصـاد مـتهـالك ، وقيـادات تكتفى برد الفعل ولا تأخذ بالمبادرة ، بالإضـافة إلى كونها بلدًا يتعرض باستمرار إلى العديد من الكوارث الطبيعية .

* * *

بنهاية عام ١٩٨١م ، كانت تجربة تانجال التى دامت لسنتين قد أوشكت على نهايتها ، وفى ذلك الحين طلب البنك المركزى من مديرى البنوك التجارية المتعاملة معنا تقييم أداء بنك جرامين عن الفترة المنصرمـة . لقد كنت فى غاية الدهشـة من ردود أفعـالهم ، فقد أعزوا نجاح التـجربة فى تانجـال إلى عامل واحد فقط ألا وهو قـوة الالتـزام والإخـلاص الذى عملنا به أنا وطاقـمى من العاملين . فما زال هناك تشكيك فى عـدم إمكانية التوسع فى تطبيق تجربة جرامين .

«جرامين لا يمثل فى حقيقته بنكًا مكتمل الأركـان» ، رأى عبر عنه أحد المديرين . «فالعـاملون ببنك جرامين ليس لديهم مكاتب ، وليس لديهم التزام بسـاعـات العـمل

البنكية المتعارف عليها؛ فهم يقومون بالعمل يوميًا حتى منتصف الليل، يطرقون بابًا من بعد باب شأنهم فى ذلك شأن الباعة الجائلين - إن هذا النموذج غير قابل للتطبيق فى منطقة أخرى، فهو يعتمد بدرجة كبيرة على السمات الشخصية للدكتور يونس، وبالتالى لا يمكن أن يوجد من يماثل الدكتور يونس فى كل مكان وفى كل فرع».

لقد كنت منزعجًا جدًا من هذه الآراء، فكأنما يتم معاقبتنا على أدائنا الجاد؛ فبدلاً من الاعتراف بأن جرامين يقدم نموذجًا بنكيًا جديدًا بما يطرحه من مفاهيم اقتصادية جديدة تؤدى إلى إحداث ثورة فى طبيعة العمل المصرفى - بدلاً من ذلك نجد مديرى البنوك مصرين على تعليق نجاح تجربتنا بالسمات الشخصية للقائمين عليها والتى من غير الممكن تكرارها فى أماكن أخرى. لقد كان هذا الانطباع نفسه الذى حصلت عليه قبل سنتين من الآن عندما كانت التجربة مطبقة على نطاق ضيق فى قرية چوبرا.

ولكن رغم ذلك فإن مثل هذه المراوغة كانت مصبوغة بنوع من الاهتمام المتزايد؛ فمديرو البنوك التجارية التقليدية يفضلون إقراض كميات كبيرة من الأموال لعدد أقل من المنتفعين. ولكننا - على النقيض من ذلك - فخورون باتساع قاعدة المتعاملين معنا؛ فالتقارير السنوية أثبتت وجود قائمة تضم المئات من القروض المتناهية الصغر التى ساعدت على خلق أنماط جديدة من الأعمال التجارية تتراوح من عمليات تقشير الأرز وتصنيع عيدان الآيس كريم والمتاجرة فى الأوانى النحاسية، إلى تصليح أجهزة الراديو وتصنيع زيت الخردل واستزراع السمك الصغير (الزريعة).

طفت بنظرى إلى الأفراد الجالسين حول المائدة وأجبت فى تحدٍّ: «حسنًا، لماذا إذن لا تقومون بتطبيق تجربتنا على نطاق أوسع، فتقومون بأنفسكم باختيار الفقراء واختيار أكثر المناطق النائية بعدًا، مع التأكيد على أن تكون هذه المناطق متباعدة عن بعضها البعض، وذلك لكى تضمنوا عدم إمكانية تواجدى فى مثل تلك الأماكن جميعًا فى الوقت نفسه».

قمت بسحب ورقة بيضاء وقلم رصاص وقمت برسم شكل مبدئى لخطة التوسع فى تجربة جرامين خلال الخمس سنوات القادمة. وقمت أيضًا بتقديم وعد صريح إلى مدير

البنك المركزى بأننى لن أقوم بتحميلهم أية تكلفة، ولكننى سأعتمد فى التوسع على تحريك الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة فى المكان المزمع.

* * *

منذ أيام عملى فى جامعة شيتاجونج، كانت هناك إحدى المنظمات الدولية التى كانت لا تضن علىّ فى تمويل أى مشروع متى طلبت منها ذلك؛ إنها مؤسسة فورد. فقد قام كل من «لينكولن تشن» و«ستيفن بيجز» و«بيل فولر» - بالإضافة إلى آخرين - بمساعدتنا فى التوسع فى مشروعنا. وفى ذلك التوقيت بالذات أظهرت مؤسسة فورد اهتمامًا خاصًا بتجربتنا فأرادت أن تساعدنا فى التغلب على العقبات والإحباطات التى سببها مديرو البنوك التجارية. فقام «أدرين جيرمين» - الممثل الإقليمى لمؤسسة فورد فى بنجلاديش - حينئذ بإحضار اثنين من رجال البنوك الأمريكيين لكى يعملوا كاستشاريين ويقوموا بتقييم الأداء فى تجربتنا، فحضر كل من «مارى هوجتون» و«رون جرزى ونسكى» لزيارتنا فى دكا وفى القرى - وكلاهما يعمل ببنك الساحل الجنوبى South Shore Bank بولاية شيكاجو - وكان كلاهما متأثرين للغاية مما شاهداه.

توجهت بكلامى إلى «أدرين» قائلاً: «أحتاج إلى تمويل مرن؛ تمويل يُمكننى من التغلب على أية مشاكل محتملة فى عملنا اليومى»، كان ذلك عام ١٩٨١م. «كما أنى أرغب فى إعطاء البنوك التجارية التى تساندنا الضمانات الكافية التى لا تجعلهم يتراجعون عن دعم التوسع فى تجربتنا بدعوى ارتفاع نسبة المخاطرة بها».

وبتوصية من كل من «رون» و«مارى»، وافقت مؤسسة فورد على منحنا ٨٠٠,٠٠٠ دولار ليتم إعطاؤها كضمان للبنوك التجارية. ومن جانبى، أكدت للمؤسسة أننا لا ننوى مطلقًا استخدام هذه الأموال كقروض، فكما قلت لهم: «إن مجرد وجود هذه الأموال كحقيقة واقعة من شأنه أن يصنع المعجزات».

كان هذا بالضبط ما قمنا بعمله، فأودعنا الأموال فى بنك لندن، ولم نقم بسحب أية مبالغ منها مطلقًا. كما أننا تفاوضنا بشأن الحصول على تمويل بمقدار (٣,٤) مليون دولار من الصندوق الدولى للتنمية الزراعية (IFAD) ومقره فى روما. وقد تم استخدام هذه الأموال بالإضافة إلى تلك الممنوحة من البنك المركزى فى بنجلاديش

بغرض التوسع فى برنامج جرامين خلال الثلاث سنوات التالية ليشمل خمسًا من المناطق الريفية الجديدة.

وبهذا تسنى لنا فى عام ١٩٨٢م الانطلاق فى توسيع نطاق برنامجنا ليشمل خمسًا من المناطق المتباعدة بشكل كبير؛ فشمل التوسع «دكا» فى المركز، و «شيتاجونج» فى الجنوب الشرقى، و«رانجبور» فى الشمال الشرقى، و« باتوا خالى» فى الجنوب، بالإضافة إلى «تانجال» فى الشمال.

وبنهاية عام ١٩٨١م، بلغت القيمة التراكمية للقروض الممنوحة (١٣,٤) مليون دولار. وفى خلال عام ١٩٨٢م وحده، زادت قيمة القروض الممنوحة بمقدار(١٠,٥) مليون دولار زيادة عن العام السابق له مباشرة.

* * *

الفصل السابع

ميلاد بنك الفقراء

رغم أن تعداد السكان ببنجلاديش يصل إلى ١٢٠ مليون نسمة، إلا أن إدارة شئون البلاد متركزة في يد حفنة من الأفراد معظمهم كانوا زملاء لي منذ أيام الدراسة الجامعية. وقد ساعد كل من التوقيت وذلك النمط المؤسف للنظام الاجتماعي والسياسي السائد في بنجلاديش، تجربة جرامين في التغلب على العقبات البيروقراطية المستعصية. فعلى سبيل المثال كان «م. مغيث» هو المستشار الاقتصادي للسفارة الباكستانية في واشنطن، وكنت أنا حينها أقوم بالتدريس في الولايات المتحدة. وفي أثناء حرب التحرير، تجمعنا لتكوين لوبي في محاولة للتأثير على الحكومة الأمريكية، وكذا محاولة خلق مساندة شعبية لقضيتنا بالولايات المتحدة، ومن هنا كانت معرفتي بـ «مغيث» ومن ثم أصبحنا أصدقاء.

في عام ١٩٨٢م، حدث أن تقابلنا ثانية في الأكاديمية البنجالية للتنمية الريفية بـ «كوميللا»، وكنت حينها أقوم بتقديم ورقة بحثية تتناول مستقبل مشروع بنك جرامين في أحد المؤتمرات التي تعقدها الأكاديمية، فالتقيت و«مغيث» في قاعة المؤتمر، حيث كان يتم إذاعة أن انقلابًا مفاجئًا قد أطاح بالحكومة المدنية، وأن رئيس الأركان بالجيش ـ اللواء حسين محمد إرشاد ـ قد اعتلى الحكم، وتم إعلان العمل بالحكم

العسكرى. وخلال الوقت الذى كنا ممنوعين فيه من مغادرة المبنى وتَوقُّف جميع أعمال المؤتمر، ذهبت و«مغيث» إلى الكافيتريا التابعة للأكاديمية فاجتمعنا بآخرين ممن حذوا حذونا، فجلسنا نتجاذب أطراف الحديث ونتبادل وجهات النظر.

وجدت أن «مغيث» كان من أشد المعجبين بتجربة بنك جرامين الذى سمع به عندما كان يعمل كموظف بالحكومة، ومن فرط إعجابه بالتجربة تمنى لو أقدم على تجربة مماثلة بقريته. وبينما نحن ما نزال محبوسين داخل قاعة المؤتمر، قضيت النهار شارحًا لـ «مغيث» حلمى فى أن أجعل من جرامين بنكًا مستقلا، وكيف أن مجموعة الموظفين الحكوميين والبيروقراطية العقيمة فى البنك المركزى تقف أمامى لتحول دون تحقيق حلمى. ومع نهاية اليوم، خففت الحكومة العسكرية من تحفظاتها بشأن الحركة العامة بالبلاد، فعدنا إلى دكا.

وفى الأيام التى أعقبت هذا الانقلاب، وعلى غير توقع، تم تعيين «مغيث» وزيرًا للمالية فى الحكومة الجديدة. وبهذا تكشف لى أن اليوم الذى اعتبرته كمضيعة للوقت فى الأكاديمية تحول لأن يكون ذا أثر بالغ على جرامين. وبعد عدة شهور قابلت «مغيث» وطلبت منه المساعدة، فاقترح وضع قضية جرامين ضمن أجندة أعماله فى اجتماعه الشهرى التالى مع قيادات البنك المركزى. وكانت جلسة صعبة؛ فقد قوبل «مغيث» بعاصفة من الاعتراضات من قبل جميع مديرى البنوك المملوكة للدولة، الذين ساقوا العشرات من الأسباب التى تدعو إلى رفض تحويل بنك جرامين إلى بنك مستقل، واعتبارها حركة تتنافى مع الحكمة والمنطق السليم.

وبعد الاجتماع، أخذنى «مغيث» جانبًا وسألنى: «يونس، هل تتحلى بالصبر؟».

فأجبته: «بالطبع، فهو كل ما أملك».

فرد قائلاً: «حسنًا إذن، دعنى أتعامل مع الموضوع بطريقتى».

وبعد شهرين من هذا اللقاء، عقد «مغيث» اجتماعًا آخر مع سبعة من مديرى البنوك التجارية التى تساند فروعها مشروع بنك جرامين. ومرة أخرى أثار «مغيث» معهم قضية مستقبل بنك جرامين، وأجمع كل الحضور على أن ما يقوم به جرامين من أعمال

تعد مذهلة بجميع المقاييس، ولكنهم رأوا أن تحويل جرامين إلى بنك مستقل من شأنه أن يكون له عواقب وخيمة.

ومن ضمن المبررات التى ساقها أحد المديرين أن قال: «إن استقلال البنك يعنى قيام يونس بالكثير من الأعمال الإدارية وما يستتبعها من نفقات؛ الأمر الذى يمكن أن نقوم به نحن نيابة عنه فى فروعنا ـ وهو ما يحدث بالفعل الآن. إنه بالتأكيد لا يدرك جيداً كم الوقت والتكلفة التى قد يتطلبها ذلك النمط من العمليات البنكية التى تتعامل مع الفقراء».

وفى تبرير آخر قال أحد المديرين: «لماذا لا تقوم يا د. يونس بخلق إدارة جديدة ضمن بنكنا؟ وبالتالى تتعامل مع الفقراء من خلالنا؟ أليس هذا حل جيد وأكثر ملاءمة لك ؟».

فأجبته: «لا، لن يكون هذا حلاً مناسبًا؛ حيث سيتحتم علىّ حينها الخضوع للقوانين واللوائح الحاكمة لبنككم. وقد لمستم بأنفسكم كم كان هذا صعبًا للغاية فى تانجال، إن الأمر يكاد يكون مستحيلاً».

فقال مدير آخر محذراً: «لن تستطيع السيطرة على مجريات الأمور؛ ستخسر أموالاً كثيرة».

وقال آخر: «لن يستقيم الأمر إذا ما استقل جرامين؛ سيبدأ العاملون معك فى غشك وخداعك، لا يمكنك إدراك معنى أن تتوفر لديك رقابة داخلية، فأنت لست رجلاً مصرفيّا؛ لم تقم بإدارة بنك من قبل، أنت فقط أستاذ جامعى».

ولحسن الحظ، كان الأستاذ «سيد الزمان» ـ مساعد وزير المالية ـ من أنصار بنك جرامين، فحصل «مغيث» على مصادقة منه بالمشروع، وأخذ بمشروعى المقترح وصعّد الموضوع إلى رئيس الدولة مباشرة، وكحاكم عسكرى مطلق، فإنه قد لا يكون متمتعًا بالشرعية السياسية؛ ولذلك فربما ارتأى الرئيس فى جرامين فرصة محتملة لكسب بعض النقاط السياسية لصالحه. وأيّا كان تفكيره، وأيّا كانت أهدافه، فقد كان ذلك فى صالحنا. وبحصولنا على تصديق من الرئيس، كان تمرير الموضوع لكى تتم الموافقة عليه فى مجلس الوزراء أمرًا شكليّا محضًا؛ حيث وافق عليه المجلس دون إثارة أية تحفظات جديدة. وتم تخويل وزارة المالية مسئولية تنفيذ المشروع.

لطالما أردت أن أجعل من بنك جرامين بنكًا مملوكًا بالكامل من قبل المقترضين ؛ الأمر الذى عبرت عنه مرارًا وتكرارًا فى طرحى للقضية . ولكن «مغيث» ـ وزير المالية ـ كانت له وجهة نظر مغايرة ؛ فقد كان مقتنعًا أن اقتراحى سيكون له فرصة أكبر للمصادقة عليه إذا ما طرحت جزءًا من أسهمه لتكون مملوكة للدولة . وطلبًا للمساعدة توجهت إلى الدكتور «كمال حسين» ـ وزير الخارجية الأسبق والمستشار الأقرب للرئيس البنجالى الأول ، والذى لعب دورًا محوريًا فى صياغة الدستور البنجالى .

ونظرًا لإعجابه الشديد بتجربة جرامين ، أخذ «حسين» على عاتقه صياغة تفاصيل الإطار القانونى لجرامين . فاقترح طرح ٤٠٪ من أسهم البنك للحكومة ، والاحتفاظ بالـ ٦٠٪ المتبقية للمقترضين . وقمنا بمراجعة أعداد لا تحصى من مسودات القانون ، وناقشنا كافة الجزئيات فقرة فقرة ، بل ناقشنا كل خط وكل كلمة بالتفاصيل المملة . وفى النهاية تقدمنا بمقترحنا إلى وزارة المالية .

ومع نهاية شهر سبتمبر لعام ١٩٨٣م ، وبينما كنت فى طريقى إلى «رانجابور» ، تلقيت مكالمة هاتفية علمت فيها أنه قد تم التصديق على مشروع القانون من قبل الرئيس ، وبهذا يكون بنك جرامين قد ظهر رسميًا إلى الوجود . . . . إنها ولادة بنك جرامين . لقد كان هذا يوم النصر ، فمشروعى الصغير الذى بدأته فى چوبرا نما وأصبح مؤسسة مالية رسمية !

ولكن عند عودتى إلى دكا ، تمكنت أخيرًا من الاطلاع على الصياغة الكاملة . . . . . ولكن كم كانت صدمتى شديدة وذلك عندما وجدت أن نسب ملكية الأسهم قد عُكست ـ فاحتفظت الحكومة بنسبة الـ ٦٠٪ من إجمالى الأسهم ، بينما أنعم على المقترضين بـ ٤٠ ٪ فقط من الأسهم . فى الواقع ، لقد أصبح جرامين بنكًا مملوكًا للحكومة . . . . لقد شعرت بالخديعة .

كان أول شىء فعلته هو الاتصال بوزير المالية ، وكم كان «مغيث» صبورًا ومتعاطفًا مع موقفى ، فبادرنى قائلاً : «يونس ، أدرك مدى غضبك منى ، ولكنك أردت أن تنشئ بنكًا ، أليس كذلك ؟ لقد كانت تلك هى الطريقة الوحيدة التى تمكنت بها من تحقيق حلمك» .

فأجبته : «ولكن هذا الوضع هو خلاف ما كنت أسعى إليه على الإطلاق» .

فرد قائلاً : «لا ، إن الوضع ليس بهذا السوء ، فلديّ تصور واضح لما سيكون عليه الحال فى بنكك . لم أكن أرغب فى المغامرة برفض مقترح مشروعك ؛ فإننى أدرك تمامًا أننى إذا كنت قد أقدمت على تقديم مقترحك بالطريقة التى صغته بها ، فإن فرصة التصديق عليه من قبل الحكومة كانت شبه مستحيلة ؛ لذا قمت بتغيير المقترح على النحو الذى يسهّل تمريره من أيدى الحكومة . والآن ، ابدأ فى تنفيذ مشروعك ، وبمجرد الانتهاء من تأسيسه يمكنك الرجوع إلى وزارة المالية مرة أخرى للمطالبة بتغيير شكل الملكية ، وستكون حينها مهمتنا سهلة . وأعدك يا يونس أنه فى غضون عامين سأعيد لك أنصبة الملكية إلى سيرتها الأولى ؛ هذا وعد منى بذلك» .

لم أكن مقتنعًا تمامًا بما سمعت ، فعدت إلى زملائى لمناقشة الأمر معهم . فشعرنا جميعًا أنه لا بديل آخر أمامنا ـ فسواء شئنا أم أبينا فقد ولد بنك جرامين . فالأفضل لنا الآن أن نستفيد من المتاح لنا ، ونقوم بتوجيهه فى المسار الصحيح .

وفى الحال ، تم البدء فى القيام بعمليات بنك جرامين المستقل والحديث الولادة ؛ فقمنا بتوقيع اتفاقية مع جميع البنوك التجارية التى كانت تساندنا فيما مضى لكى تقوم بحذف نصيبنا من أرصدتها وقوائم سيولتها ، وذلك بتاريخ الأول من أكتوبر من عام ١٩٨٣م . وبدأنا اليوم الأول من عملنا كبنك مستقل فى اليوم التالى مباشرة ـ الثانى من أكتوبر ـ وقررنا تنظيم احتفالية بمناسبة الافتتاح .

وقمنا بتوجيه الدعوة إلى «مغيث» ليكون ضيف الشرف فى الاحتفالية ، ولكن عندما أخبرنا سكرتارية الوزير بأن الاحتفال سيكون مقره أحد الفروع الموجودة فى القرية ، أخبرونا أن المكان لن يكون ملائمًا وأن مراسم الاحتفال لا بد وأن تقام فى دكا ، وذلك لكى يتسنى مشاركة جميع المسئولين البارزين بالحكومة . وحاولت إخبارهم أن جرامين لا يعمل على مستوى المناطق الحضرية ، وبالتالى فلا قيمة من عمل احتفال فى منطقة ليس لنا فيها عملاء .

فأجبت شارحًا وجهة نظرى : «لو أن الاحتفال أقيم فى دكا ، فسوف يستثنى من الحضور المقترضون المتعاملون معنا ، والذين يملكون حصة من أسهم البنك تصل إلى

٤٠٪، لا يمكن نقلهم جميعًا إلى المدينة، وما الداعى لذلك؟ لأن السبب ببساطة يعود إلى عدم رغبة المسئولين الحكوميين فى القدوم إلى القرية!».

تمسكنا بموقفنا، فنحن نريد للاحتفال أن يقام فى منطقة ريفية، منطقة نقوم بالعمل فيها فعلاً، وأن نكون محاطين بعملائنا من المقترضين، وبالقرب من منازلهم وقراهم. فنحن بنك يملكه أبناء الريف، ويعمل لأبناء الريف، والقيمة الرمزية لمكان عقد الاحتفالية لا ينبغى تفويتها على أى من أبناء الريف هؤلاء.

قام المسئول عن بنك جرامين فى وزارة المالية بتحذيرنا من احتمال عدم حضور الوزير للاحتفالية إذا ما أصررنا على عقدها فى القرية. فأجبته بأن الأمر يعود إلى الوزير نفسه لكى يقرر ما إذا كان لديه الوقت للمشاركة معنا أم لا، ولكننا مصرون على المضى قدمًا فى عقد الاحتفال فى المكان المزمع. ولأقطع أى خط للرجعة، اتصلت بـ «مغيث» وأخبرته عن الموعد والمكان الذى حددناه، وكذا ترتيب الأحداث التى خططنا لها. وفى الحال صرح الوزير بنيته للحضور، كما أعطانى قائمة بأسماء بعض الأصدقاء الذين ينبغى دعوتهم للحضور. وبهذا أصبح الأمر جليًا بالنسبة لى أن الاعتراض على مكان إقامة الاحتفالية فى الريف لم يكن للوزير أى شأن به؛ وإنما كان الأمر كله متعلق بمسئول مكتبه الذى رأى أن الاحتفال لا بد وأن يعقد فى المدينة. وعندما ذكرت الأمر لـ «مغيث» رد قائلاً: «إنه شخص مجنون، فما الداعى لأن تقام احتفالية بنك جرامين وهو بنك ريفى فى المدينة؟ أنا لا يمكننى حتى أن أتخيل حدوث مثل هذا العته».

* * *

وبينما كنا نحاول صياغة الإطار القانونى للبنك، كنت أحاول فى الوقت نفسه الوصول إلى شعار لجرامين. وخلال الاجتماعات كنت دائمًا أقوم بلا وعى برسم بعض الأشكال الكروكية وأحتفظ بها فى مسودتى، والآن أصبح لرسوماتى العابثة قيمة؛ فقد يستغل أحدها كشعار للبنك. وتملكتنى ثلاث أفكار جميعها من وحى الريف. الأولى تتضمن تموجات من عيدان القصب؛ والتى رأيت فيها رمزًا لحقيقة أن العيدان البسيطة من الممكن أن تتجمع مكونة حزمة قوية لا يمكن كسرها. وحاولت

تصميم أشكال عديدة للطريقة التى ينبغى أن تكون عليها العيدان، ولكن أيًا منها لم يفلح. فكرة أخرى كانت فى اتخاذ رقم (٥) كشعار للبنك؛ على خلفية أن الفريق المقترض لا بد وأن يكون من خمسة أعضاء. وجربت تصميمات عديدة بحيث تشمل كلها الرقم (٥) مثل: خمسة عيدان. . . خمسة أفراد. . . خمسة أياد. . . . خمسة وجوه. أما الفكرة الثالثة فكانت رسمًا لكوخ ريفى؛ إنه تصميم يتسم بالبساطة ويعبر عن كل ما هو ريفى.

وفى خلال تلك الفترة، كنت دائمًا عندما أزور أية قرية يعمل بها جرامين أقوم بملاحظة ما يفعله أهل القرية بعناية فائقة؛ فكنت ألاحظ المنتجات المصنعة من عيدان القصب فى صورتها قبل التشطيب، وعمليات تقشير الأرز، وغيرها من الأعمال التى يقوم بها الأفراد، مثل بناء مساكنهم وإضافة اللمسات التجميلية لها - وكنت أهدف من هذه الملاحظة الدقيقة التقاط بعض التفاصيل التى قد تساعدنى فى تصميم شعار البنك. وبينما كنت أشارك فى إحدى الندوات العلمية فى بانكوك خطر فى ذهنى تصور ما يمكن أن يكون عليه الشعار؛ فبدلاً من أن أنتبه لما يقال فى المحاضرة كنت أحاول تجريب بعض الرسومات التى تدور حول فكرة الكوخ الريفى. وفجأة توصلت الى تصميم، فقمت برسم عدة أشكال منه حتى أعجبنى أحدها، فأدركت أنى قد توصلت إلى الشعار المنشود، وفى الحال كنت قد حددت حتى الألوان المكونة له.

وبمجرد عودتى إلى دكا، رسمت الشعار ولونته وعرضته على زملائى لأخذ انطباعاتهم عنه، فعرضته على كل من «مزمل» و «محبوب» و «ديبال» و«نور جهان» و«ديان». وجاءت انطباعاتهم حذرة نوعًا ما؛ ووجهوا الى العديد من التساؤلات مثل: «إلى ماذا يرمز هذا الشكل؟» و«ماذا يعنى استخدامك لهذه الألوان بالذات؟» فقمت بإعطائهم تحليلى للشعار؛ فشكل «الكوخ» قد يرمز إلى كل ما هو ريفى، أو قد يقرأ على أنه سهم موجه إلى الأعلى، ومع الأخذ فى الاعتبار لونه الأحمر فإنه قد يشير إلى السرعة، بينما اللون الأخضر فى منتصف السهم أو الكوخ قد تشير إلى الحياة الجديدة؛ وهذا هو الهدف الذى من أجله استخدمت شكل السهم.

فى البداية لم يكن زملائى مقتنعين كلية بالشعار الذى صممته. ولكنى اقترحت أن يتم تبنيه فى الحال بحيث يتم استخدامه فى كل ما يخص البنك؛ فى مقدمة المكاتبات

والأظرف والمنشورات وكافة الأدوات المكتبية ـ بحيث يصبح الشعار جزءًا مكملاً للمشروع وجزءًا أصيلاً لكل فرع جديد للبنك. ولكي يكون الشعار جزءًا لا يتجزأ من جرامين، اقترحت أن يتم استخدامه مع بدء اليوم الأول للافتتاح خلال الاحتفالية. واقترحت أن يتم تصميم شكل مجسم ومكبَّر للشعار، بحيث يصنع من عيدان البامبو والأوراق الملونة، ويتم وضع ذلك الشعار المجسم في المدخل، بحيث يمر من خلاله جميع القادمين إلى فرع جرامين.

أقيمت الاحتفالية في أحد الحقول الواسعة بقرية «جاموركى» في تانجال. وامتلأ الحقل بمن قمنا بدعوتهم للمشاركة في الاحتفالية من جماعات المقترضين وجميع أفراد طاقم العمل في كافة الفروع الأخرى. بعض ضيوفنا قدموا من دكا. وجلست أنا ووزير المالية «مغيث» وأحد الممثلين عن المقترضين على المنصة، لقد كان يومًا رائعًا ومفعمًا بأشعة الشمس المشرقة. وبدأ الاحتفال بتلاوة بعض آيات من القرآن الكريم ـ كما هي العادة في مثل تلك المناسبات ـ تلاها إلقاء بعض الخطب التي لا تنقصها العاطفة والحماس من قبل بعض النساء من المقترضات. لقد شهد هذا اليوم تتويجًا لكل من عمل بجد وإخلاص ودأب في انتظار هذا النصر؛ لقد رأينا فيه حلمًا يتحقق.

طفت بناظري بين هؤلاء النسوة الجالسات في حللهن البهية الملونة بالأخضر والأحمر والوردي ممن حضرن الحفل لمشاركتنا فرحتنا، كما لو كن بقدومهن هذا يصوتن لصالح البنك؛ فليس هناك شك في قوة انتمائهن وصلابة عزيمتهن لتحطيم حياة الفقر التي اعتدن أن يحيينها. لقد كان الحضور مذهلاً وقويًا بجميع المقاييس.



كان التحدي المتمثل في تحويل جرامين من مشروع تجريبي يعمل في إطار نظام مصرفي معاد إلى بنك مستقل للفقراء ـ تحديًا مثيرًا لي ولزملائي وللمقترضين على حد سواء. لقد اعتدنا على مواجهة الاعتراضات والمضايقات من رجال البنوك بشكل مستمر، ولكن منذ تاريخ الثاني من أكتوبر لعام ١٩٨٣م، أصبحنا كيانًا مستقلاً يعمل جنبًا إلى جنب مع تلك البنوك، بل ويفوقها أداءً من الناحية المالية. والأكثر أهمية، أن هذا الاستقلال قد أتاح لنا فرصة للنمو؛ فأضفنا إلينا فروعًا جديدة بشكل متلاحق. لقد

كانت قناعتى التامة بأساليبنا التدريبية وبأساسيات عملنا المعتمدة على القروض متناهية الصغر من العوامل التى شجعتنى على المضى قدمًا فى عملية التوسع ؛ فليست بنا من حاجة إلى الإبطاء فى هذه المرحلة.

لم يكن توسعنا فقط توسعًا من الناحية الكمية، ولكننا قمنا أيضًا بالعديد من التطويرات فى منهجية عملنا خلال النصف الثانى من الثمانينيات. فحتى هذا الوقت كان يتم تعيين العاملين لدينا على أساس مؤقت؛ ومن ثم كان علينا أن نقلق دائمًا على ما إذا كان سيتم الاستغناء عنهم ويصبحون من دون عمل مجرد أن ينتهى المشروع. ولكن عولجت تلك المشكلة بعد أن أصبح جرامين بنكًا مستقلا، حيث تم تعيينهم تلقائيا كعمالة دائمة لهذه المنظمة الجديدة. وبالتالى عُد هذا التحول بمثابة تحقيق نصر عظيم لهم جميعًا. ومن ضمن التطويرات التى قمنا بها أيضًا إصدار ستة عشر قرارًا جاءت نتيجة التوصيات التى تبنتها ورشة العمل التى ضمت مجموعة من المقترضين المحليين (انظر الفصل الثامن)، وشملت هذه القرارت الاعتراف بالقروض المخصصة للإسكان كجزء من برنامجنا، والتوسع فى جهودنا الموجهة للتنمية المجتمعية، والدخول فى مجال منح القروض لمشروعات الرى، وغيرها من القروض المتعلقة بممارسة الأعمال الموسمية.

واجهتنا العديد من المعوقات، منها على سبيل المثال فيضانات عامى ١٩٨٧ و١٩٨٨م وما ترتب عليها من تعثر فى سداد أقساط القروض، وخاصة فى تانجال، ورغم ذلك فإن هذه العقبات لم تمنعنا عن مواصلة النمو والتجديد والثقة فيما نقوم به. كما أننا أدركنا أنه لكى يكون نمونا مستدامًا، فلا بد من معالجة بعض الأمور المتعلقة بشكل الملكية والإدارة، والتى تم غض الطرف عنها فى غمار حملتنا لكى نصبح بنكًا مستقلاً. وكان الأمر الأكثر إلحاحًا هو الصيغة التى قد نتمكن بها من تحويل جرامين من بنك مملوك للحكومة إلى بنك مملوك فى الأساس للأفراد الذين يلجؤون إليه للاقتراض. وكنا نعتمد فى إحداث هذا التحول على «مغيث» فى المقام الأول؛ فهو وحده الذى يمكنه مساعدتنا فى هذه العملية.

ولسوء حظنا، تم إعفاء «مغيث» من منصبه كوزير للمالية فى عام ١٩٨٥م، قبل أن تتاح لنا فرصة فى إلزامه بالوفاء بوعده الخاص بتعديل الشكل التنظيمى لجرامين. ولكن

لحسن حظنا كان السكرتير الدائم لوزير المالية ـ الأستاذ «سيد الزمان» ـ من الأصدقاء المقربين لـ «مغيث»، إضافة إلى أنه كان يشاركه حماسه فيما يخص تعديل وضع جرامين. لقد كان «سيد الزمان» على علم بالوعد الذى قطعه «مغيث» لى، وبالتالى عندما قمت بتذكيره بهذا الموضوع المعلق، طمأننى بأنه سوف يقف إلى جانب قرار «مغيث».

وبالفعل، وبهدوء تام، قام «سيد الزمان» بتغيير هيكل الملكية لجرامين، وذلك بتخصيص نسبة ٧٥٪ من أسهمه للمقترضين، والاحتفاظ بالنسبة المتبقية – ٢٥٪ – للحكومة التى كانت تملك بنك «سونالى» وبنك «بنجلاديش كريشى» (البنك الزراعى) فى ذلك الوقت.

ولكن ظهرت لنا تعقيدات جديدة ناجمة عن وضعنا الحكومي؛ ففى عام ١٩٨٦م تم تغيير مجلس إدارة البنك ليصبح غالبية أعضائه من حاملى الأسهم من المقترضين. والآن ـ وبعد تغيير «سيد الزمان» لشكل ملكية البنك ـ فقد وجدنا أنفسنا فى موقف غريب؛ فجرامين قد أصبح بنكًا خاصًا ولكن يتم إدارته من قبل «موظفين حكوميين». وبالنظر إلى الإطار القانونى الذى يحكم عملنا، فقد أصبحت أنا «مديراً حكوميًا» معينًا من قبل الحكومة. وبالتالى فإن علىّ أن أتبع اللوائح والقوانين الحاكمة لنظام الخدمة المدنية؛ فيتحتم علىّ مثلاً أن أحصل على موافقة الرئيس قبل أن أغادر البلاد، وكذا قبل أن أقوم بالمشاركة فى أية اجتماعات. وزاد الأمر سوءًا، ما حدث فى عام ١٩٨٥م، عندما لم أتمكن من المشاركة فى مؤتمر المرأة الذى تنظمه الأمم المتحدة فى نيروبى؛ فطلب السماح لى بمغادرة البلاد قد تم رفضه من قبل الرئيس، الذى كان مبرره: «لماذا ينبغى أن يشارك رجل فى مؤتمر للمرأة ؟».

أضف إلى ذلك أن منصبى كمدير للبنك معلق بخيط رفيع للغاية؛ فالقرار الرسمى لتعيينى ينص على: «أن أقوم بشغل منصب المدير إلى حين إشعار آخر». وبعبارة أخرى فإن بقائى فى منصبى مرهون بأن تكون الحكومة راضية عن أدائى. فقد يحدث مثلاً أن أصحو من نومى فى يوم من الأيام وأقرأ فى الصحف أن شخصًا آخر قد أصبح مديراً لبنك جرامين بدلاً منى. والحكومة عندئذ لن تكون مجبرة على تقديم أية تبريرات لفصلى من منصبى، أو شرح ما المتوقع منى فعله إذا ما حدث هذا.

إن هذا الشكل التنظيمى لا يكفل تحقيق الاستقرار؛ فالوضع الحالى يجعلنى فى حالة توجس دائم من أن تقوم الحكومة أو غيرها باستبدالى - وعلى حين غرة - بشخص آخر فى أى وقت؛ وإدخال جرامين بالتبعية فى سلسلة من الأزمات. فما كان منى إلا أن لجأت إلى أحد المحامين للاستشارة، وهو ذاته من ساعدنا فى تأسيس البنك - د. كمال حسين. فقمنا بصياغة طلب لتعديل الإطار التشريعى لجرامين، وتقدمنا به إلى البرلمان. ولكى يتم رفع الطلب إلى البرلمان، كان لا بد وأن يمر على وزارة المالية، ولكن المسئولين بالوزارة لم يكونوا فى حال تسمح لهم بقبول طلب التعديل المقدم إليهم؛ فما الذى يدعوهم للمساعدة فى تغيير القرار الذى يعطيهم السلطة الكاملة لإزاحة أحد المديرين الحكوميين؟ فقمت بإرسال طلب التعديل إلى وزارة المالية، ولكن كما توقعت لم يتم الالتفات إليه البتة.

فقمت بتخطيهم فى وزارة المالية ورفعت الطلب إلى سلطة أعلى تدعى: اللجنة التنفيذية للمجلس الاقتصادى القومى؛ والتى تضم فى عضويتها جميع الوزراء. وأوصت اللجنة بقبول طلبى، ومع هذا لم يلتفت السكرتير الدائم فى وزارة المالية للقرار. فلم أجد وسيلة سوى مناقشة الموضوع معه وجهًا لوجه، وعندها أخبرنى أن المجلس القومى ليس ممثلاً عن الحكومة، وأن وزارة المالية ليست مجبرة أن تتلقى تعليمات من المجلس. وكانت هذه الواقعة بالنسبة لى درسًا لا ينسى فى إدراك مدى الأداء المترهل فى آليات عمل الحكومة.

واصلت الطرق على أبواب عديدة لعلى أجد مخرجًا. وفى النهاية، صعدت الأمر إلى الرئيس «إرشاد» بنفسه، فأصدر أوامره إلى وزارة المالية بأن يوضع طلبى فى مقدمة الموضوعات التى ستتناولها الحكومة فى جلستها المقبلة.

ولكن السكرتير الدائم لوزارة المالية أرسل الأوراق الخاصة بطلبى إلى الرئيس مصحوبة بتوصية منه بعدم قبول طلبى. فقمت بشرح قضيتى إلى المسئول عن سكرتارية الرئيس، والذى تصادف أنه كان أحد طلابى فى فصل الرياضيات عندما كنت أقوم بالتدريس بجامعة «كولورادو» فى «بولدر». وعندما طلبت منه المساعدة، وعدنى ببذل قصارى جهده لتحقيق طلبى. فقام بتنظيم جلسة طارئة لبحث الموضوع، ودعا

إليـهـا نائب الرئيس ومحافظ البنك المركزى ووزير المالية وسكرتيره الدائم، وكذلك وزير التخطيط وأنا.

دافعت عن قضيتى بقدر ما أوتيت من قوة، وعبر كل من بالجلسة عن مساندته لموقفى - فيما عدا سكرتير وزير المالية والذى بنى دفاعه على الخوف من فقدان الحكومة لسلطاتها فى مراقبة أداء البنك. ورغم تحذيراته، أجمعت اللجنة على الموافقة والتصديق على التعديلات المطلوبة، ومن ثم بات ممكنا تمريرها إلى البرلمان والحصول على الموافقة - وشاء القدر أن أحصل على الموافقة قبل أن يتم حل البرلمان مباشرة، وقبل أن يتم إسقاط حكومة «إرشاد» نتيجة ثورة شعبية.

ووفقًا للتعديل التشريعى الجديد، يتم تعيين مدير عام البنك من قبل أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم، وليس من قبل الحكومة. وبمجرد أن قام أعضاء مجلس إدارة البنك باتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لتعيينى مديرًا للبنك، عندها فقط توقفت صفة كَونى موظفًا حكوميًا وأصبحت موظفًا لجرامين. والأكثر أهمية فى الموضوع أن جرامين أصبح حرًا فى اختيار مديره التنفيذى الذى سيتولى إدارة مصالح حملة الأسهم، ولن يكون تحت رحمة الحكومة.

لقد مثلت التعديلات الجديدة نقلة جذرية فى الإطار التشريعى لجرامين. ولكن يظل هناك موضوع فى غاية الأهمية لا بد من أخذه فى الاعتبار بالنسبة لمستقبل جرامين؛ ألا وهو ما يتعلق بتعيين رئيس مجلس إدارة البنك، المنصب الذى يشغله حاليًا أحد مسئولى الحكومة. ومرة أخرى - وكطبيعة العمل الحكومى - فإن المنصب يظل قائمًا «إلى حين إشعار آخر»، وبعبارة أخرى فإن رئيس مجلس الإدارة من الممكن أن تقوم الحكومة بتنحيته من منصبه متى شاءت. إن مثل هذا الإجراء من شأنه أن يهدد استقرار البنك؛ فمنصب رئيس البنك يعد منصبًا حيويًا، ولا سيما إذا أخذنا فى الاعتبار أن تسعة من بين ثلاثة عشر عضوًا فى مجلس الإدارة هم ممثلون للمقترضين الذين عادة ما يكونون أميين.

* * *

أدى التوسع المطرد فى برنامج جرامين خلال عقد الثمانينيات إلى إضافة ما يقرب من مائة فرع سنويًا. هذه الفروع الجديدة كانت على مستوى عال من الجودة؛ والفضل

فى ذلك يرجع إلى الدروس المستفادة التى تعلمناها فى السنوات الست السابقة من خلال تجربتنا فى كل من قرية چوبرا وتانجال، حيث أتيحت لنا الفرصة لتنقيح وتجديد آليات عمل البنك. وبحلول عام ١٩٨٥م، أصبح لدينا طاقم ضخم يضم متخصصين من أفضل الشباب ممن لديهم خبرة عملية لسنوات عدة بالريف البنجالى، والذين كان فى مقدورهم إدارة وتوجيه المئات ـ بل والآلاف فى مرحلة لاحقة ـ من الموظفين الجدد بكفاءة عالية. وقد واجهتنا بعض الصعاب بالنسبة لفروع البنك القديمة ممثلة فى فرعى شيتاجونج وتانجال؛ حيث كان لزامًا على المقترضين أن يخضعوا إلى سلسلة من التغيرات التى طرأت على سياسة البنك كنتيجة لاتباعنا منهج التجربة والخطأ، أما بالنسبة للفروع التى أنشئت أثناء أو بعد عام ١٩٨٣م فقد كانت تعمل على نحو جيد جدًا.

فى البداية قمنا بتأسيس المقر الرئيسى للفروع المنتشرة فى أنحاء البلاد فى «شيمولى»، التى كانت تعد وقتها إحدى ضواحى دكا، أى بعيدًا عن نطاق تركز التعاملات المالية بالمدينة. ويعود السبب فى ذلك إلى رغبتى فى تأجيل الانتقال إلى العاصمة ـ التى لا يمكن فيها تحاشى التعامل مع فئة كبار البيروقراط وتدخلهم فى إدارة شئون القرى ـ ولكن بحلول عام ١٩٨٣م لم يكن أمامنا من خيار آخر. ومع ذلك فقد تمسكت أن يتعهد كل فرد من العاملين بالبنك بالالتزام بأصولنا وثوابتنا المستمدة من واقع الريف. ومن أجل تحقيق ذلك قررنا ألا يقوم أحد بالعمل فى المقر الرئيسى إلا إذا قضى عدة سنوات يعمل فى أحد فروعنا العاملة بالريف ـ تلك القاعدة التى لم نحد عنها إلا فى مرات قليلة تعد على أصابع اليد الواحدة خلال الخمس عشرة سنة المنصرمة.

وفى أثناء تطورنا كنا نراقب عن كثب التقدم الذى يحرزه المقترضون، وذلك من خلال متابعة دورات القروض المتتالية التى يحصلون عليها. وفى معظم الحالات، لاحظنا أن مقدار القروض تتزايد بتزايد نطاق العمل التجارى الذى يقومون به، وبتزايد ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم أيضًا. كما لاحظنا أيضًا أن بعضًا من المقترضين النابهين استخدموا ما حققوه من أرباح إما لبناء مسكن جديد أو إعادة ترميم القديم. وفى كل مرة كنت أقوم فيها بزيارة القرية وأشاهد منزلاً جديدًا وقد بنى بما تحقق من أرباح كنتيجة

لقروض جرامين، كنت أشعر بالتحدى والفخر، وإن كنت ما أزال أستشعر بعض الندم نتيجة عدم قيام عدد أكبر من الفلاحين بمثل هذه الاستثمارات الضخمة. ومن ثم بدأت التفكير فى كيفية البدء فى تنفيذ نوع جديد من البرامج التى توفر للمقترضين ـ ممن لديهم تاريخ منضبط بالنسبة لتسديد الديون ـ قروضًا طويلة الأجل لاستخدامها فى بناء منازل جديدة أو ترميم القديم منها. وفكرت فى أن أجعل برنامج القروض طويلة الأجل هذا بمثابة نوع من المكافأة للمقترضين المتميزين؛ ولكن طريقة تنفيذ هذا البرنامج لم تكن قد تبلورت بعد فى ذهنى.

وفى عام ١٩٨٤م لفت نظرى أحد الإعلانات الخاصة ببنك بنجلاديش المركزى، والذى يتم الإعلان فيه عن خطة جديدة لإعادة تمويل القروض الخاصة بالإسكان فى المناطق الريفية. وفى استجابة لهذا الإعلان تقدم بنك جرامين إلى البنك المركزى طالبًا المساعدة فى تقديم برنامج قروض الإسكان للمقترضين. وشرحنا للبنك المركزى القيود التى تحكمنا والمتمثلة فى ضعف المستوى المادى للمقترضين لدينا، ومن ثم عدم مقدرتهم على تسديد الأقساط الضخمة المنصوص عليها فى الإعلان؛ فهؤلاء المقترضون ليس فى مقدورهم استقطاع ٧٥,٠٠٠ تاكا (ما قيمته ٢,٠٠٠ دولار) كأقساط للقرض، ولكن ما نرغب فيه هو مساعدتنا لإقراضهم ٥,٠٠٠ تاكا فقط (١٢٥ دولارًا) كقروض سكنية.

قام البنك المركزى برفض طلبنا؛ حيث قرر خبراؤه ومستشاروه أن أيًا كان ما سوف يتم بناؤه مقابل (١٢٥ دولارًا)، فإنه لن يستوف الحد الأدنى لمواصفات المنزل طبقًا للمعايير المتعارف عليها. وأضافوا ـ على وجه التحديد ـ أن مثل هذا المسكن لن يمثل إضافة للثروة العقارية بالدولة. فاعترضت من جانبى على هذا الرأى وقلت: «ومن يهمه مسألة الثروة العقارية بالدولة؟ إن كل ما نحتاجه هو أسقف عازلة تمنع تسرب المطر، وأماكن جافة يستطيع أن يعيش فيها عملاؤنا».

وحاولنا جاهدين أن نجعل مستشارى البنك المركزى يشاركوننا النظر إلى ما سوف تمثله تلك المنازل على تواضعها من تحسن فى الأوضاع الحالية لمقترضينا، ولكن جهودنا كلها ذهبت سدى، فالبنك المركزى لن يقوم بالتمويل.

وعندئذ طرأت لنا فكرة بديلة، فقمنا بإرسال طلب آخر للبنك المركزى قائلين فيه إننا لسنا فى حاجة إلى قروض إسكان، وإنما قروض «إيواء». لقد أرسلنا هذا الطلب آملين ألا يكون لديهم معايير واضحة أو إحصاءات لما قد يطلق عليها «الثروة الإيوائية» ـ كما فى حالة «الثروة العقارية» ـ والتى من الممكن أن يتحججوا بها لاستثنائنا منها. ورغم أن المستشارين المسئولين عن المشروع لم يبدوا أى اعتراض هذه المرة على فكرة قروض الإيواء، إلا أن أعضاء فريقهم من الاقتصاديين رفضوا المشروع بحجة أن المقترضين لن يتمكنوا من تسديد القروض نظراً لاستخدامها فى نشاط غير مولد للدخل، فجرامين ـ على حد قولهم ـ يقوم بمجهودات طيبة فيما يخص القروض المولدة للدخل أو المستخدمة فى أنشطة إنتاجية، ولكن قروض الإيواء ستكون ذات طابع استهلاكى وليس إنتاجيّا. فالمقترضون إذن لن يتمكنوا من سداد القروض نظراً لعدم استخدامها فى أنشطة مولدة للدخل تساعدهم على تسديد هذه القروض.

وبهذا عدنا مرة أخرى إلى نقطة البداية، فأرسلنا طلبًا آخر طلبنا فيه من البنك المركزى هذه المرة أن يمدنا بقروض «صناعية»، ووجهة نظرنا التى حاولنا إقناع البنك بها أن الغالبية العظمى من المقترضين لدينا هم من النساء اللاتى يعملن من خلال منازلهن. فقلت شارحًا وجهة نظرى: «إن هؤلاء المقترضات يقمن بمتابعة صغارهن وفى الوقت نفسه يقمن بالعمل ويكسبن رزقهن بهذه الطريقة، ومعظم الأنشطة التى يقمن بها تتم فى منازلهن. وبما أن تلك المنازل أصبحت مكانًا للعمل؛ فإننا نفضل أن نطلق على هذه المنازل مسمى «مصانع»، هذا فضلاً على أن الرياح الموسمية تمثل مصدر إزعاج لهن طيلة خمسة أشهر من كل عام، وخلال هذه الفترة يعجزن عن العمل نظراً لعدم وجود أسقف عازلة تحمى رءوسهن من المطر. ولكى يتمكن من العمل وتأمين مصدر للدخل فإنهن بحاجة إلى ما يحميهن من الأمطار؛ و لهذا السبب نريد أن نقدم لهن قروضًا صناعية، صحيح أن هذا «المصنع» سيتم استخدامه كمنزل، ولكن الأكثر أهمية هنا هو تأثيره المباشر على قدرتهن على توليد الدخل، حيث سيسمح لهن هذا «المصنع» من العمل طوال السنة بشكل أكثر راحة».

وللمرة الثالثة، رفض مستشارو البنك الطلب، وعندها لجأت إلى ترتيب لقاء بمحافظ البنك المركزى لأطلب منه أن يتخلى موظفوه عن البيروقراطية.

فسألني المحافظ: « هل أنت متأكد من أن الفقراء سيقومون بتسديد القرض؟ ».

« نعم متأكد من ذلك، فخلافًا لما عرف عن الأثرياء، لا يمكن أن يخاطر الفقير بعدم السداد، فهى فرصته الوحيدة التى يملكها».

فنظر إلىّ محافظ البنك وقال: «آسف لما تعرضت له من مضايقات من بعض المسئولين لدينا، ومن جانبى سوف أسمح لجرامين - على سبيل التجربة - بتقديم قروض سكنية لعملائه. حظ سعيد».

* * *

وإلى وقتنا هذا، تم التوسع فى منح القروض السكنية لتصل فى إجمالها إلى ١٩٠ مليون دولار، استخدمت لبناء ٥٦٠,٠٠٠ منزل، مع الأخذ فى الاعتبار أن معدلات السداد تكاد تصل إلى ١٠٠٪، وكانت تتم على أساس أسبوعى. والجدير بالذكر أن برامج تمويل الإسكان المقدمة من أكبر البنوك التجارية لا يمكن أن تحقق مثل هذا النجاح؛ فالقليل فقط من مقترضيها يقومون بسداد ما عليهم من أقساط، وبالتالى يتعرض البرنامج إلى التوقف بعد ثلاث سنوات فى أغلب الحالات. بينما فى حالتنا فإن قروض الإسكان ممتدة إلى وقتنا الحالى وهى فى ازدياد مطرد.

وفى عام ١٩٨٩م، قوى مركزنا وثبتت جدارتنا عندما وقع اختيار اللجنة التى تضم مجموعة من أفضل المهندسين المعماريين فى العالم على برنامج جرامين للإسكان لينال جائزة أغاخان العالمية للفن المعمارى. وأثناء حفل التكريم الذى أقيم بالقاهرة، تكرر كثيراً سؤالى من قبل عدد كبير من أفضل المهندسين المعماريين عن الفنان الذى قام بتصميم النمط المعمارى للمنازل التى نقوم بتمويلها، والتى يتكلف الواحد فيها ٣٠٠ دولار فقط(*). فأجبتهم أنه لا يوجد لدينا أى معمارى محترف يقوم بتصميم المنازل التى يقيمها مقترضونا، إن المقترضين هم من قاموا بتصميم منازلهم بأنفسهم، كما قاموا بالمثل بتصميم مصيرهم بأيديهم.

* * *

(*) بحلول عام ١٩٨٩م، أصبح سقف قرض الإسكان ٣٠٠ دولار.

الفصل الثامن

النمو والتحديات في مواجهة بنك الفقراء ١٩٨٤ ـ ١٩٩٠م

لطالما اجتذبت بنجلاديش الباحثين في مجال دراسة السكان والموضوعات المتعلقة بهم، وكانت دائمًا ما تخبرنا هذه الدراسات أن سبب ما نعيش فيه من فقر يعود إلى وجود عدد كبير منا يعيش على مساحة محدودة من الأرض؛ حيث تقارب مساحة بنجلاديش مساحة ولاية فلوريدا الأمريكية، ولكن عدد سكانها يقارب المائة والعشرين مليونًا. فلو حدث وقرر نصف سكان الولايات المتحدة النزوح للإقامة بفلوريدا، فسوف يستشعر هؤلاء الأفراد الكثافة السكانية نفسها التي نعيشها نحن في بنجلاديش. فما الذي تعنيه إذن تلك الحقائق بشأن الوضع في بنجلاديش؟ هل تعني أنه ينبغي علينا تقليص معدلات النمو السكاني؟

أنا شخصيًا أعتقد أن هناك نوعًا من التخوف القوي الكامن من عدم القدرة على سد حاجة أية زيادات سكانية من الغذاء؛ ومن ثم فإن السياسات السكانية التي تنادي بها هيئات التنمية الدولية دائمًا ما تحذر وتتبنى وجهة النظر تلك. ونحن في دول العالم الثالث نردد دون وعي أو بصيرة ما تقوله هذه الهيئات؛ بل والأدهى من ذلك أن الصيحات المتخوفة تتعالى بشكل أكثر حدة داخل أوطاننا ذاتها. وللرد على ذلك يكفي القول إنه منذ حصول بنجلاديش على استقلالها تضاعف عدد سكانها تقريبًا؛ ولكن بالتأكيد لم يكن

هذا التضاعف مصحوبًا بتضاعف مماثل فى عدد الفقراء. ففى الواقع، نحن نعيش الآن فى وضع أفضل مما اعتدنا عليه منذ سبعة وعشرين عامًا مضى؛ فأصبحت لدينا أزمات غذائية أقل رغم أننا نقوم الآن بإطعام ضعف عدد السكان - إلا أن هذا لا يعنى أننا حققنا الاكتفاء الذاتى من الغذاء؛ فنحن ما نزال بعيدين عن تحقيق هذا الهدف.

وفى اعتقادى أن حكومات دول العالم الثالث - وبمساندة الهيئات الدولية - تريد بث الرعب فى نفوس الأفراد، وذلك لصرف أنظارهم عن فشلهم على الصعيد السياسى؛ فبدلاً من التركيز على الحد من الزيادة السكانية، لا بد أن يركزوا - فى رأيى - على تحسين الوضع الاقتصادى لكل أفراد الشعب بشكل عام، ولمن هم تحت حد الفقر على وجه الخصوص. فتلك الحكومات والهيئات الدولية لا تقوم - من وجهة نظرى - بجهود فى مجال تغيير نوعية الحياة التى يعيشها الفقراء، بالقدر نفسه الذى تبذله من جهود لدعم سياساتها التى تستهدف بث الرعب والضغط على الأميين من الرجال والنساء لكى يقوموا باستئصال قدرتهم على الإنجاب باللجوء إلى الوسائل الطبية.

وتفيد نتائج الدراسات التى طبقتها الأمم المتحدة على أكثر من أربعين دولة نامية، أن معدلات الزيادة السكانية تتناقص كلما تمكنت المرأة من تحقيق قدر من المساواة بالرجل. والأسباب الكامنة وراء تلك النتائج لا تحصى؛ فمن ضمنها - على سبيل المثال - أن حصول المرأة على القدر الكافى من التعليم من شأنه أن يرفع من سن الزواج ومن ثم الإنجاب، كما أن تلك النساء الحاصلات على قدر عال من التعليم غالبًا ما يلجأن لاستخدام وسائل لمنع الحمل، وغالبًا ما يقمن بالعمل من أجل ضمان مستوى معيشى لائق لأسرهن. وأنا شخصيًا أعتقد أن تمكين النساء من فرصة الحصول على دخل وعملهن ضمن إطار مؤسسى، سيكون له أثر أكبر فى الحد من الزيادات السكانية من النظام المتبع حاليًا والذى يشجع الأفراد على اتباع وسائل تحديد النسل باستخدام وسائل ترهيبية؛ فعملية «تنظيم الأسرة» - فى رأيى - لا بد وأن تترك للأسرة، ولا مجال لتدخل أحد فيها.

ودائمًا ما يأتى ذكر جرامين فى المناقشات التى تتناول الموضوعات السكانية؛ وذلك يرجع إلى ارتفاع نسبة استخدام وسائل تحديد النسل فى العائلات المتعاملة مع البنك إلى

نحو ضعف نسبتها على المستوى القومى. فخلال مؤتمر السكان الذى عقد فى القاهرة عام ١٩٩٤م؛ أشير كذلك إلى أن معدل المواليد ضمن عائلات جرامين يقل بشكل ملحوظ عن المعدل القومى. فمتى تمكنت تلك العائلات من زيادة دخلها من خلال الاعتماد على النفس، فإنها ـ العائلات ـ تظهر نوعًا من التصميم على أن يكون لها عدد أقل من الأطفال، وتحرص على حصولهم على قسط من التعليم، وكذلك أن تشارك بفعالية فى العملية الديمقراطية.

فإذا كانت القروض المتناهية الصغر من شأنها أن تخلق الوعى لدى الأسر بضرورة تحديد النسل، فلماذا إذن لا تقوم أجهزة الحكومة والهيئات الدولية ـ والتى تظهر قلقها الواضح بموضوع النمو السكانى ـ بدعم سياسة القروض المتناهية الصغر بشكَل أكثر فعّالية مما تقوم به الآن؟ هل يمكن أن يعود ذلك إلى أن إدارة القروض المتناهية الصغر هى إدارة اقتصادية تستهدف تحقيق الربح، وهو نشاط لا ينبغى أن تنخرط فيه الحكومات؟ أم أن هناك أهدافًا أخرى غير معلنة فى دعم البرامج الحالية لتنظيم الأسرة؟ فى اعتقادى، أن البرامج الحالية للحد من الزيادة السكانية هدفها تحويل الانتباه عن الأمور الأكثر حيوية والتى تتمثل فى وجود سياسات تسمح للشعب أن يهتم بنفسه وبمقدرات حياته. وأعتقد كذلك أنه كلما أسرعنا فى إعادة ترتيب أولوياتنا، كان ذلك أفضل للأفراد على هذا الكوكب ـ الآن وفى المستقبل.

* * *

فى البداية، بدأت ألاحظ كيف أن المشكلات المجتمعية يتم معالجتها بواسطة برامج جرامين، وذلك من خلال التركيز على تجربة واحدة من عائلات جرامين؛ بحيث يتم مناقشة أوضاعها أثناء ورش العمل السنوية التى تُعقد لقيادات الفروع الرئيسية لتقييم ومناقشة مشكلاتهم وإنجازاتهم. وكانت تلك الورش تستهدف تحديد الموضوعات التى تستحق الاهتمام، والبحث عن حلول للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية. وقد نجحت آلية عمل هذه الورش بشكل كبير إلى الحد الذى شجعنا على عقد ورشة عمل على المستوى القومى لمجموعة مختارة من قيادات الفروع الرئيسية فى« تانجال» عام ١٩٨٠م. وبنهاية هذا اللقاء تمكنا من صياغة أربعة قرارات أجمع عليها كل من شارك بورشة العمل. ولم نكن نتوقع أن يتم الأخذ بتلك القرارات على هذا النحو من الجدية

التى ظهرت فى أعقاب الاجتماع ، ولكننا بدأنا وعلى الفور فى تلقى طلبات للحصول على نسخ من هذه القرارات من قبل جميع فروع جرامين على مستوى بنجلاديش .

وفى اللقاء القومى الثانى المنعقد عام ١٩٨٢م ، اختتمنا ورشة العمل بصياغة عشرة قرارات جديدة ؛ والتى تمت زيادتها إلى ستة عشر قرارًا فى ورشة العمل اللاحقة عام ١٩٨٤ م والتى عقدت فى «جوى ديفابور» . لم نكن نتخيل مطلقًا حجم التأثير الذى ستحدثه هذه القرارات على المقترضين ؛ فالآن يشعر هؤلاء المقترضون بفخر كبير من جراء تلك القرارات الستة عشر ، وذلك بالنسبة لكل فرع من فروع جرامين ، وهذه القرارات هى كالتالى :

١ ـ ينبغى علينا اتباع وتطوير المبادئ الأربعة لبنك جرامين والمتمثلة فى : الالتزام ، والوحدة ، والشجاعة ، والعمل الجاد فى كافة مجالات حياتنا .

٢ ـ لا بد أن نمنح عائلاتنا الفرصة فى حياة هانئة ورغدة .

٣ ـ أننا لن نعيش فى بيوت خربة ومتهدمة ؛ وإنما سوف نقوم بإصلاح بيوتنا الحالية ، والعمل فى سبيل إقامة الجديد منها فى أقرب فرصة ممكنة .

٤ ـ سوف نقوم بزراعة الخضراوات على مدار العام ؛ وسوف نأكل الكثير مما نزرع ، ثم نقوم ببيع الفائض .

٥ ـ سوف نقوم خلال مواسم الزراعة بزراعة أكبر عدد ممكن من البذور .

٦ ـ سوف نخطط من أجل المحافظة على حجم صغير لأسرتنا ، وسوف نخفض من نفقاتنا ، وسوف نقوم بالاهتمام بصحتنا .

٧ ـ سوف نقوم بتعليم أولادنا ، والتأكد من أنهم سيقومون بتغطية نفقات تعليمهم من خلال العمل .

٨ ـ دائمًا سوف نحرص على نظافة أطفالنا وبيئتنا .

٩ ـ سوف نقوم ببناء واستخدام دورات للمياه فى منازلنا .

١٠ ـ أن نحصل على المياه اللازمة للشرب من الأنابيب الموصلة بالآبار ؛ وإذا لم يتسن لنا ذلك فسوف نقوم بغلى المياه أو استخدام مرشحات من حجر الشب لتنقيتها .

١١ ـ لن نأخذ أية مهور عند زواج أبنائنا، وكذلك لن نقوم بدفع أية مهور عند زواج بناتنا. سوف ننأى بعائلة جرامين بعيدًا عن لعنة المهور. ولن نقدم على تزويج الأطفال.

١٢ ـ لن ننخرط فى أى سلوك تشوبه شبهة الظلم أو عدم العدالة، وسوف نعترض ونقاوم كل من تسول له نفسه على ممارسة أى نوع من الظلم على الآخرين.

١٣ ـ سوف نقوم بشكل تضامنى بالحصول على قروض أكبر من أجل تحقيق مستويات دخول أكبر.

١٤ ـ سوف نكون دائمًا على أهبة الاستعداد لأن يساعد بعضنا البعض الآخر، فإذا مر أحدنا بضائقة ما، فسوف نهبّ جميعًا لمساعدته أو مساعدتها.

١٥ ـ إذا تنامى إلى علمنا أى شىء من شأنه أن يهدد الالتزام فى أية فرع من الفروع، فلا بد أن نظهر لتقديم المساعدة فى إعادة الالتزام مرة أخرى.

١٦ ـ سوف نقوم بتقديم برامج لتدريبات رياضية فى كل فرع من الفروع. وسوف نشارك بشكل جماعى فى جميع الأنشطة الاجتماعية.

أما فى الوقت الحالى وفى جميع ورش العمل القومية التى نعقدها، فإنى دائمًا أناشد الحضور بعدم زيادة عدد القرارات التى نخرج بها من الاجتماع، ودعواى فى ذلك أنه ينبغى علينا التركيز فى القيام بالعمل الجاد فى سبيل تحقيق الستة عشر قرارًا الموجودة بالفعل، بدلاً من تشتيت جهودنا لصياغة المزيد من القرارات. ولكن ما يحدث أن كل الفروع المحلية لجرامين تقوم بصياغة الجديد من القرارات التى تعالج مجموعة من المشاكل الخاصة بالمنطقة التى تعمل بها. هذه القرارات هى دليل دامغ على أن التوجه نحو تمكين الفقراء من الناحية الاقتصادية من شأنه أن يزيد من إصرارهم وعزيمتهم لتحقيق النصر فى المعركة ضد الفقر وما يرتبط به من مشاكل ناجمة عن المشكلة السكانية. وتمكين الفقراء اقتصاديًا كذلك سوف يساعد فى حل مشكلة الأمية وتحسين نوعية الحياة التى يحيونها من ناحية مستوى المعيشة أو من الناحية الصحية. فإذا حانت اللحظة التى يدرك فيها صانعو القرار أن الفقراء هم «شركاء» لهم فى تحقيق

التنميـة ـ بدلاً من النظر إليـهم كـأعـداء أو فـئة مـهـمشـة تكتـفى بالجلوس فى مـقاعـد المتفرجين؛ عندها فقط سوف نتقدم بخطى أسرع كثيرًا مما نقوم به الآن.

* * *

إن بنجلاديش دولة مبتلاة بالكوارث الطبيعية، وهذه حقيقة مؤسفة، وإن كـان لا مفر منها، ويتحتم علينا التعـامل معهـا فى نطاق عـملنا. ولكن ما يعنينا هنا هو نوع الضـائقة التى قد تلم بالمقترضين؛ فلا يهمَ إذا كـانت كـارثة بيئية أو مـأساة شخصيـة، ففلسفة عملنا ومحور اهتمامنا هو كيفية مساعدة الشخص المبتلَى لتسديد ما أخذه من قرض؛ حتى ولو كان السداد بمعدل نصف قرش أسبوعيًا. فمثل هذا الالتزام من شأنه أن يشحذ همته ويقوى إحساسه بالاعتماد على الذات والفخر والثقة بالنفس. قد يكون من السهل علينا إعفاء ذلك الشخص من الدين، ولكن ذلك سيكون بمثابة إلغاء لجهود دامت لأعوام، سعينا فيها إلى تمكين المقترض من الإيمان بقدراته أو قدراتها الذاتية.

فلو اجتاح فيضـان أو مجاعة قرية مـا، وأدى ذلك إلى هلاك محصـول المقترضين أو هلاك حيـواناتهم، فسياسـة البنـك تقضـى بأن يقـوم فى الحال بإقراضـهم أمـوالاً جديدة ليتـمكنوا من البدء من جديد. فليس هناك إلغاء مطلقًا لأية قروض قديمـة، ولكن مـا نقوم به هو تحويل مثل هذه القروض ليتم سدادها على مدار آجال أطول، مع إتاحة الفرصة للمقترض من السداد وفقًا لمعدلات أبطأ وأقساط أصغر. وفى الحالات الأكثر سوءًا ـ عند وفاة أحد من المقتـرضين ـ نقوم بـاستقـطاع جزء من الأموال من الصندوق المركزى للطوارئ (وهو صندوق للتأمين على حياة المقترضين) ومنحـها لعائلة المتوفى فى أقرب وقت ممكن. ونقوم بعدئذ بمطالبة مجموعة العمل أو المركز التـابع له المجموعة باتخـاذ عضـو جديد من نفس عـائلة المتوفى ليحل محله وليعـود عدد أعضـاء الفريق من جديد إلى خمسة أعضاء.

وكـمـا قلت فإن بنجلاديش مـبتـلاة بأنواع عـديدة من الكـوارث الطبيعيـة لدرجـة أن المنطقة الواحدة من الممكن أن يمر عليها أكثر من نوع من الكوارث فى العـام الواحد. فقد حدث مرارًا أن تعرضت قرية أو منطقة أو مقاطعة بأكملها لأخطار الفيضـانات أكثر من أربع مرات فى العـام الواحـد؛ الأمر الذى من شأنه أن يدمر مدخـرات أو ممتلكات الكثيـر من العـائلات بالكامـل. فقـد مرت بالبـلاد فيضـانات شـديدة الوطأة فى أعوام

١٩٨١ و ١٩٨٥ و ١٩٨٧ و ١٩٨٨م؛ وكان هذا الأخير من الحدة التى دعت إلى أن تتناقل أخباره وسائل الإعلام العالمية. وإضافة إلى هذا الفيضان حدث فى العام التالى - ١٩٨٩م - بعض الكوارث التى كانت متمركزة فى مناطق بعينها؛ فحدث أن ضرب إعصار مدمر مقاطعة «مانيك جانج».

وتعد الإجراءات العملية التى يتبعها جرامين فى مثل تلك الحالات واضحة ومتماثلة تمامًا؛ فالخطوة الأولى تبدأ بإيقاف كافة الإجراءات واللوائح البنكية، ثم يهب مدير فرع البنك فى المنطقة المنكوبة ومعه كافة العاملين بالبنك للتدخل فورًا والقيام بمسح المنطقة للمساعدة فى إنقاذ ما يمكن إنقاذه من الأرواح وتوفير السكن والعلاج والطعام والحماية اللازمة للمتضررين. أما الخطوة الثانية فيقوم فيها موظفو البنك بزيارة منازل أعضاء البنك - المقترضين - فى محاولة لإعادة بث الثقة والطمأنينة فى نفوسهم؛ وذلك من خلال إعلامهم باستعداد البنك لمساندتهم، وكذا استعداد باقى أعضاء فريقهم لتقديم العون لهم. وعند هذه المرحلة نكون قد توصلنا إلى تحديد احتياجات المتضررين، وعندئذ نقوم بكل ما يلزم لتوفيرها لهم فى الحال؛ فنقوم بتوفير المأكل والمشرب وبعض المحاليل الملحية للوقاية من حالات الجفاف والإسهال. كما نقوم بتوفير أنواع من الحبوب المخصصة للحالات الطارئة ليقوموا بالبدء فى زراعتها وإمدادهم بالنقود اللازمة لشراء قطيع جديد من الماشية وتوزيع ما يحتاجونه من أصول رأسمالية، كما يتم إقراضهم بعض الأموال المخصصة لحالات الكوارث. لقد كنا نريد أن نمنح المتضررين فسحة من الوقت ليقوموا بدفن أحبائهم الذين لم يكتب لهم النجاة، ولكننا فى الوقت ذاته لم نكن نريد لهم أن يغرقوا فى حالة من الشفقة والرثاء على الذات ويستسلموا لليأس والضياع. لقد كنا نريد لهم أن يشرعوا من جديد فى التفكير فى مشروعات تنقذهم مما هم فيه؛ وذلك لأن التعويضات التى سيحصلون عليها محليًا أو دوليًا غالبًا ما تأتى متأخرة بالإضافة إلى كونها غير كافية. فالسبيل الوحيد إذن لهؤلاء المتضررين لكى يتمكنوا من التغلب على آلامهم ومعاناتهم وما هم فيه من تدمير أن يقوموا بإعادة بناء ما يملكونه.

وخلال فترات الكوارث، عادة ما يتم إعادة جدولة القروض القديمة ومد فترة السماح لتسديد أقساطها، ويتم أثناء الاجتماعات الخاصة منح المركز المحلى سلطة

الكوارث المخصص للفريق، كما قامت بشراء بعض من بذور الخضر منا والتى نقوم ببيعها بسعر التكلفة. وبعد مرور ثلاثة أسابيع وبعد عودة الأمور إلى نصابها تمكنت «براميلا» من إعادة فتح محلها لبيع الخضر.

وفى عام ١٩٩٢م، شب حريق بسبب أحد مصابيح الزيت وانتشر محطمًا منزل «براميلا»، وقد حاول جيرانها وغيرهم من الفلاحين مساعدتها فى إخماد الحريق، ولكن النيران كانت قد أتت على محصولها، وفقدت «براميلا» ما تملكه من طعام، كما أتى الحريق على محل الخضر الذى تملكه بالكامل، وكذلك بقرتيها. لم يتبق لها إلا بعض الملابس التى كانت تحملها هى وزوجها على ظهريهما. وفى صباح اليوم التالى للحريق، قام فريق من بنك جرامين بزيارة «براميلا» وفى لقاء خاص تم منحها قرضًا من صندوق الفريق المخصص لحالات الكوارث. ولكنها عوضًا عن اللجوء إلى صندوق الكوارث، قررت أن تحصل على قرض موسمى من صندوق الفريق، واستخدمت جزءًا من القرض فى إقامة محلٍّ صغير للخضر، أما الجزء المتبقى فقد استثمرته فى شراء مخصبات لأرضها المروية. وبمساعدة أبنائها البالغين الثلاثة، نجحت «براميلا» فى تسديد القرض. وبعد ذلك بثلاثة أشهر، منحها جرامين قرضًا عقاريًا، فقامت بإقامة منزل جديد لها ولأسرتها.

وفى الوقت الحالى، تقوم «براميلا» باستثمار القرض الثانى عشر لها، وهى الآن تملك وتستأجر مساحة من الأرض كافية لإطعامها هى وأسرتها بالكامل، كما تقوم ببيع حوالى عشرة مندات (*) من الأرز غير المقشور سنويًا.

* * *

عمد جرامين منذ لحظة البدء إلى مخالفة الأساليب التقليدية فى التخفيف من الفقر، وذلك من خلال قيام البنك بمنح القروض اللازمة دون أن يسبق ذلك توفير التدريب اللازم لتنمية مهارات المقترضين. وطالما تعرضنا للكثير من النقد من جراء تلك السياسة، حتى من أقرب الأصدقاء إلينا. ففى حالة «چوبرا»، على سبيل المثال، لم

(*) المند: هو وحدة للقياس.

نجد هناك حاجة إلى توفير برامج تدريبية بشكل رسمى، ولقد ثبت لنا من خلال خبرتنا على مدار الثمانينيات صحة اعتقادنا، فأصبحنا أكثر ثقة من اتخاذنا للنهج السليم.

فما الداعى إذن بالمبادرة بالتدريب؟

أنا شخصيًا أعتقد وبشدة أن جميع البشر لديهم مهارات فطرية، يمكننى تسميتها بالمهارات اللازمة للنجاة، أو فن البقاء على قيد الحياة. وحقيقة كون الفقراء من الأحياء هى الإثبات القاطع بامتلاكهم لهذه المهارات؛ فهم ليسوا بحاجة إلينا لتعليمهم كيف ينجون بأنفسهم ويبقون على قيد الحياة، فهم بالفعل يجيدون وبمفردهم القيام بذلك؛ ولذا فإنه بدلاً من إضاعة وقتنا فى تدريبهم على اكتساب مهارات جديدة، فإن جل اهتمامنا هو تعظيم استغلالهم للمهارات المتوفرة بالفعل لديهم. وعملية منح الفقراء للقروض من شأنها أن تسمح لهم وعلى الفور باستغلال المهارات التى يجيدونها بالفعل - فينخرطون فى أعمال تتنوع بين النسج أو تقشير الأرز أو تربية الماشية أو تجارة التجزئة، وعندها يتحول ما يحصلون عليه من نقود إلى أداة أو مفتاح يقوم بفك الأقفال المغلقة على ما يمتلكونه من مهارات أخرى، وبذلك يتمكنون بأنفسهم من اكتشاف وتطوير طاقاتهم الكامنة. وغالبًا ما يقوم المقترضون بتعليم بعضهم البعض الأساليب الجديدة التى تسمح لهم باستغلال مهاراتهم الفطرية بكفاءة وفعالية - إنهم يتعلمون على نحو أفضل كثيرًا من أى تدريب قد نقدمه لهم.

أما بالنسبة لصانعى القرار فى الحكومة والكثير من المنظمات غير الحكومية، وكذلك الكثير من الاستشاريين الدوليين، فإن نقطة البدء لديهم فيما يخص سياسات تخفيف الفقر تتمثل فى عقد دورات تدريبية مكثفة. ويعود السبب فى تبنيهم لهذا الأسلوب إلى البدء بفرضية أن هؤلاء الأفراد فقراء لأنهم لا يمتلكون المهارات اللازمة؛ كما أنهم يفترضون أن التدريب من شأنه أن يخلق ويدعم اهتمام الفقراء، وذلك من خلال تمكينهم من خلق المزيد من فرص العمل لأنفسهم، وذلك دونما الحاجة إلى تحمل مسئولية تحقيق أية نتائج ملموسة. وبفضل تدفقات أموال المعونات ووجود ميزانيات لتحقيق الرفاهية، أمكن تطوير الصناعات الثقيلة فى جميع أنحاء العالم، وكل ذلك نجح نتيجة توفير تلك البرامج التدريبية. فالخبراء فى مجال سياسات تخفيف الفقر مصرون على أن التدريب يمثل عملية فى غاية الحيوية بالنسبة للفقراء، لكى يتمكنوا من

تحسين مستواهم وصعود السلم الاقتصادى. ولكن إذا تسنى لك الخروج ومراقبة ما يحدث فى الواقع بالفعل، فإنك بالتأكيد ستتمكن من إدراك حقيقة السبب فى كون الفقراء فقراء، ففقرهم لا يعود إلى افتقارهم للتدريب أو لكونهم أميين، ولكن السبب يعود إلى عدم تمكنهم من الاستفادة بالعائد من جراء قيامهم بالعمل. فالفقراء ليس لديهم أية درجة من السيطرة على رأس المال؛ ومما لا شك فيه أن القدرة على السيطرة على رأس المال تعد مصدراً من مصادر القوة التى تمكنهم من الخروج من دائرة الفقر؛ فالحصول على الفائدة هى عملية تنطوى - للأسف - على قدر كبير من التحيز تجاه رأس المال. وبناءً على ذلك فإن وضع الفقراء الذى لا يكسبهم أية قوة نسبية، يدفعهم إلى العمل لتحقيق صالح من يملك السيطرة على الأرصدة المولدة للدخل. لماذا إذن لا تتاح للفقراء فرصة تملك البعض من رأس المال؟ لأنهم فى الواقع لا يحصلون على أية أموال من إرث أو من قرض، إضافة إلى عدم إقبال كائن من كان على السماح لهم بالحصول على المال؛ وذلك لأنه يتم النظر إليهم كأناس لا يستحقون حيازة أية أموال.

وأعتقد شخصيّا أن الكثير من برامج التدريب يمكن اعتبارها مضادة للإنتاج. فلو اتبع جرامين السياسة التى تلزم المقترضين المشاركة فى برامج تدريبية فى مجال إدارة الأعمال الحرة قبل أن تتاح لهم فرصة الحصول على قرض لاستخدامه فى إقامة أية مشروع تجارى، فإن ذلك قد يؤدى إلى عزوف الكثيرين عن اللجوء إلى البنك. فعملية التعليم أو التدريب الرسمى هى عملية قد توحى بالتهديد للمقترضين، بل إنها قد تؤدى إلى تدمير ما يمتلكونه من قدرات فطرية، أو قد تشعرهم بالضآلة والغباء وعدم القيمة. كذلك غالبًا ما يتم منح الفقراء حوافز للاشتراك فى مثل هذه البرامج التدريبية - وفى بعض الحالات يحصلون على مزايا مالية فورية فى شكل مخصصات تدريبية، أو قد يتم اعتبار المشاركة فى البرنامج التدريبى كشرط أولى للحصول على المزيد من المزايا المادية أو العينية. مثل هذه الممارسات من شأنها أن تجذب الفقراء، حتى وإن لم يكونوا مهتمين بالفعل بالبرنامج الذى يشاركون فيه.

لا أعنى بكلامى هذا أن جميع البرامج التدريبية هى سيئة وبلا جدوى، ولكن ما أعنيه أن التدريب لا ينبغى فرضه على الناس. فالمبرر الوحيد لتوفير التدريب هو أن يسعى الأفراد إلى الحصول عليه بأنفسهم، ويكونوا مستعدين فى الوقت ذاته للدفع

النقدى أو العينى نظير الحصول عليه. فالمقترضون من جرامين ـ على سبيل المثال ـ يسعون للحصول على التدريب؛ فهم يشعرون بالحاجة إلى تعليمهم كيفية قراءة الأرقام التى تدون فى كراسة الدين الخاصة بهم، وذلك لكى يتمكنوا من احتساب كمية أقساط الدين التى قاموا بتسديدها، وكذا الكمية المتبقى عليهم تسديدها. ويحتاج المقترضون عادة إلى قراءة المبادئ الستة عشر لجرامين، واحتساب أرصدتهم، ومتابعة البيانات الخاصة بالنشاط الذى يقومون به. إضافة إلى ذلك قد يحتاج المقترضون إلى تعلم الجديد فى تربية الدجاج أو تربية البقر، أو قد يحتاجون إلى تعلم الجديد فى أساليب الزراعة والتخزين ومتابعة المحاصيل والإشراف عليها. ومن جانبه يقوم جرامين بتوفير الأساليب التكنولوچية الحديثة للمقترضين، وكذا توفير الهواتف الخلوية لهم، والأجهزة التى تعمل بالطاقة الشمسية، وكيفية الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). وسوف تؤثر هذه التكنولوچيا الحديثة بالإيجاب على المقترضين؛ فسرعان ما سيجدون أنفسهم فى حاجة لاحتساب تكلفة المكالمات التى يجرونها، أو فى حاجة لفهم الكلمات التى تظهر لهم على شاشات الكمبيوتر والهواتف.

* * *

وحتى قبل أن أبدأ فى تجربة بنك جرامين، فقد كنت كثير الانتقاد لمنظمات المعونة الدولية العاملة فى بنجلاديش. وكان البنك الدولى من أكثر المنظمات الدولية تأثيراً فى الاقتصاد البنجالى، وأيضًا من أكثر المنظمات التى قمت بانتقادها. ولطالما نَشَأت ـ على مدار سنوات عديدة ـ الكثير من المصادمات والمشاحنات بين كل من البنك الدولى وبنك جرامين؛ الأمر الذى حدا ببعض المراقبين بإطلاق مسمى «الشريكان المتشاكسان» على كل من البنكين. فلم يكن هناك سوى قلة من الأفراد فى البنك الدولى ممن لديهم فكرة عما يعنيه مفهوم القروض المتناهية الصغر، ورغم هذا كان أسلوبنا فى التعامل مع المفهوم وكيفية تطبيقه مختلفًا جذريّا لأعوام عديدة؛ الأمر الذى أدى إلى استهلاكنا للكثير من الوقت والجهد نصارع بعضنا البعض بدلاً من أن نتعاون وتتضافر جهودنا.

وحدث أن وقعت إحدى المواجهات العامة بين الطرفين فى المؤتمر الإلكترونى الذى كان منعقداً بمناسبة «يوم الغذاء العالمى»، وكان ذلك فى عام ١٩٨٦م. فقد دعانى المنسق

القومى للجنة الأمريكية المنظمة ليوم الغذاء العالمى ـ السيدة باتريشا يونج ـ لكى أشارك فى المؤتمر بصفتى عضواً ضمن هيئة مستشارين تضم رئيس البنك الدولى آنذاك ـ السيد باربر كونابل. وتمت إذاعة هذا المؤتمر الإلكترونى بالأقمار الصناعية على ثلاثين دولة، ولم تكن لدىَّ فكرة واضحة عما يدور حوله المؤتمر، ولكنى قررت قبول الدعوة باشتراكى فيه؛ علها تكون فرصة لشرح قناعتى فى ضرورة أن يتم اعتبار منح القروض كحق إنسانى، وكذلك شرح كيف يمكن لهذه القروض أن تلعب دوراً استراتيچيّاً فى معالجة مشكلة الجوع فى العالم.

لم تكن لدىَّ النية فى الدخول فى معركة كلامية مع رئيس البنك الدولى، ولكن «كونابل» استفزنى بادعائه أن البنك الدولى قد قدم دعمًا ماليّا لجرامين فى بنجلاديش. فشعرت أن من واجبى تصحيح مقولته وما تحمله من معلومات مغلوطة، فقاطعت حديثه بأدب وأوضحت أن البنك الدولى لم يسبق له أن قام بما يدعيه رئيسه. لم يعر «كونابل» لمعارضتى أدنى انتباه، وقام بإعادة عبارته ثانية بأن أموال البنك الدولى قد ساعدت جرامين فى أداء عمله. وفى هذه المرة قمت بمقاطعته بعنف، ولكن تكرر تجاهل «كونابل» لاعتراضى، بل وأعاد للمرة الثالثة الادعاء بأن البنك الدولى أمد بنك جرامين بمساعدات مالية. فشعرت أن علىّ أن أوضح الحقيقة جلية لكل مشاهدى القناة الفضائية عبر التلفاز، فقلت:

« نحن فى بنك جرامين لم يحدث أن رغبنا مطلقًا أو قبلنا أى تمويل من البنك الدولى؛ لأننا لا نحب الطريقة التى يقوم بها البنك بإدارة أعماله. فخبراء البنك الدولى ومستشاروه غالبًا ما يتولون إدارة المشروعات التى يقومون بتمويلها، وهم لا يستريحون إلا إذا قاموا بتشكيل الوضع على هذا النحو. أما نحن فى جرامين فلا نريد لأى أحد أن يقوم بتشكيل أوضاعنا وفقًا لأهوائه، أو أن يتطفل على نظامنا ليملى علينا كيف يمكن أن نتصرف. وبالفعل، لقد قمنا هذا العام على وجه التحديد برفض دعم قيمته ٢٠٠ مليون دولار كقروض منخفضة الفائدة من البنك الدولى. كما أننى أخبرت «كونابل» ـ الذى يفخر بأن لديه أفضل العقول المفكرة فى العالم ـ بأن الاستعانة بالخبراء الاقتصاديين اللامعين لا تترجم بالضرورة فى صورة سياسات وبرامج قابلة لأن يستفيد منها الفقراء».

فمن واقع خبرتى قابلت نماذج متكررة لجهات مانحة لها الأسلوب الخاطئ نفسه في التعامل مع الفقراء، حيث يمكن لى - على سبيل المثال - أن أشير إلى تجربة جزيرة «نيجروز» فى الفلبين. ففى عام ١٩٨٩م أقام جرامين مشروعًا فى الجزيرة على غرار بقية مشروعاته فى بنجلاديش، وأطلق على هذا المشروع مسمى «مشروع دنجانون»، وجاء ظهور هذا المشروع استجابة لانتشار مرض سوء التغذية بين أطفال الجزيرة. وبعد مرور سنوات عديدة على إقامة المشروع، قام الدكتور «سيسل ديل كاستيلو» - مؤسس مشروع دنجانون - بطلب معونة من إحدى الهيئات التابعة للأمم المتحدة لاستخدامها فى توسعة نطاق المشروع. وجاء رد الهيئة بأن أرسلت أربع بعثات للتحقيق فى طلب «كاستيلو»، منفقة بذلك آلاف الدولارات مقابل تذاكر الطائرة والنفقات اليومية وأجرة الاستشاريين. وبسبب التعقيدات البيروقراطية، لم يحصل المشروع على قرش واحد كدعم مالى، وذلك بعد مضى نحو خمسة أعوام قام فيها الإخصائيون بمراجعة وتقييم المشكلة مرارًا وتكرارًا مهدرين بذلك الكثير من الموارد القيمة، بينما فقراء الجزيرة لم ينجحوا فى الحصول على أى قرض ولو صغير من تلك الهيئة.

لا يمكننى هنا سوى أن أدون ملاحظة بأنه لو تسنى لمشروع جزيرة «نيجروز» أن يحصل على أموال مساوية لتكلفة واحدة فقط من مهام تلك الهيئة، لكان من الممكن مساعدة بضع مئات من الأسر الفقيرة بالجزيرة.

إن ذلك الاتجاه المتنامى نحو الاعتماد على الأعمال الاستشارية من قبل هيئات المعونة الدولية قد أدى إلى انحراف خطير فى طريقة إدارتها لأعمالها. فأسلوب عمل تلك الهيئات يسير وفق فرضية أن الدول المتلقية للمعونة لا بد وأن يتم توجيهها فى كل خطوة من خطوات أدائها لأعمالها - بدءًا من التحديد إلى الإعداد والتجهيز وانتهاءً بالتنفيذ. وتبعًا لذلك أصبح أسلوب الجهات المانحة وخبرائها أبعد من أن يتم تقبله من قبل الدول التى يقومون بمساعدتها. والأكثر من ذلك أن هؤلاء الخبراء عادة ما يكون لهم تأثير سلبى يشل ويعرقل أية مبادرة قد تصدر من الدول المتلقية للمعونة؛ فغالبًا يقوم الموظفون والأكاديميون فى تلك الدول بتبنى النماذج المذكورة فى مستندات الجهات المانحة، حتى ولو كانوا مدركين ومقتنعين داخليًا بعدم صحة تلك النماذج.

* * *

بعد عام ١٩٨٦م، وبعد أن أوضح جرامين بشكل قاطع عدم قبوله لأى نوع من أنواع التدخل فى إدارة أعماله من قبل البنك الدولى، قام الأخير بتأسيس منظمة مانحة للقروض المتناهية الصغر فى بنجلاديش فى محاولة لدمج منهاجية عملنا بمجموعة أخرى من البرامج المناظرة. وكنت أعتقد أن تلك التجربة برمتها غير واقعية، وبالفعل قامت الحكومة البنجالية فى النهاية بالأخذ بنصيحتنا ورفضت مبادرة البنك الدولى. ولكن البنك الدولى لم يتعلم شيئًا من هذه العملية، بل ـ وعلى العكس ـ قام بحذف كلمة «بنجلاديش» من وثيقة المقترح المرفوض وقام عوضًا بعرضه على حكومة «سيريلانكا».

ولقد حفزتنى خبرتى غير السارة مع البنك الدولى أن أقوم بدراسة كل شاردة وواردة عن الهيئات الدولية العاملة فى مجال المعونة أو التنمية. وكانت إحدى الملاحظات التى بدت جلية لى بالنسبة لسلوك تلك الهيئات، هى أن لديها الكثير من الأموال التى يمكن أن توزعها، ويتحكم مسئولو البنك فى تحديد حجم الأموال التى تمنح لكل دولة؛ وكلما زاد حجم الأموال التى ينجح المسئولون فى منحها للدول، زادت النقاط التى يحصلون عليها كمسئولين عن الإقراض؛ لذا نجد المسئولين من الشباب الذين لا ينقصهم الطموح فى هيئات التسليف الدولية يقدمون على اختيار المشروعات التى تبدو ذات تكلفة عالية، فإقدامهم على مثل تلك المشروعات يعنى توظيفهم لكم أكبر من الأموال، ويعنى تبعًا لذلك التحرك بأسمائهم إلى أعلى سلم الترقى الوظيفى بالهيئة المانحة.

ولقد شهدت من خلال مجال عملى التكالب الشديد من قبل مسئولى الهيئات المانحة على تسليف أكبر كم ممكن من الأموال لبلد كبنجلاديش، فهم يقومون بممارسة كافة الحيل والضغوط الممكنة لتحقيق مآربهم. ومن هذه الحيل تقديم الرشاوى إلى المسئولين الحكوميين وكبار الساسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. فعلى سبيل المثال، يقومون باستئجار المنازل الجديدة المملوكة لمسئولين حكوميين، أو يقومون بدعوة هؤلاء المسئولين إلى رحلة جذابة فى الدول الأجنبية تحت غطاء مشاركتهم فى ورش عمل تحضيرية ومؤتمرات. وعادة ما يقوم الاستشاريون فى تلك الهيئات المانحة والموردون ـ وكذا المسئولون عن العقود ـ بتسهيل أمر تلك الرشاوى بصورها المتنوعة.

فهذه الفئات قبل أى شيء هى ذات المصلحة الأولى التى تستفيد من جميع المشروعات الممولة من المانحين.

وفى دراسة لإحدى المؤسسات البحثية فى بنجلاديش، تم تقدير حجم المعونات الخارجية التى حصلت عليها بنجلاديش خلال الستة والعشرين عامًا المنصرمة بأكثر من ثلاثين بليونا من الدولارات، ولكن قدرت الدراسة نسبة الأموال التى لم تنفق داخل بنجلاديش من تلك المعونات بحوالى ٧٥٪؛ حيث تم إنفاق هذه النسبة على شراء المعدات والآلات، وفى الاستعانة بالخبراء من الدول المانحة ذاتها. فالغالبية العظمى من الدول الغنية تقوم باستخدام ميزانيتها المخصصة للمعونة الأجنبية فى توظيف عمالتها وبيع منتجاتها، كل ذلك يحدث تحت مسمى برامج التخفيف من الفقر. أما نسبة الـ ٢٥٪ المتبقية والتى من المفترض أن تنفق داخل بنجلاديش، فغالبًا ما تجد طريقها مباشرة إلى شريحة صغيرة تشمل أبرز الموردين المحليين والقائمين على إبرام الصفقات والخبراء والاستشاريين. هذا إلى جانب أن نسبة كبيرة من أموال تلك الفئات المحلية تستغل فى شراء بضائع استهلاكية أجنبية، والتى تكون منعدمة القيمة بالنسبة لاقتصاد البلد وقوته العاملة. وبالتالى نجد هناك اعتقاد وقناعة لدى العامة بأن النصيب الأكبر من الأموال الممنوحة يكون مآلها زيادة فى أرصدة كبار الساسة والمسئولين الحكوميين الذين ساعدوا فى طبخ القرارات الخاصة بالصفقة وقاموا بالتوقيع على العقود.

هذا الوضع هو نفسه ما يحدث بالنسبة لجميع الدول التى تتلقى معونات خارجية يتراوح إجمالى قيمتها من ٥٠ ـ ٥٥ بليون دولارًا سنويًا. فالمشروعات التى يتم تمويلها من خلال المعونات تخلق الكثير من الممارسات البيروقراطية والتى سرعان ما تؤدى إلى شيوع الفساد وعدم الكفاءة فى تلك المشروعات مسببة خسارات عظيمة. فالعجب أنه فى ظل عالم يتغنى بسيادة وتفوق نموذج اقتصاد السوق والعمل الحر، ما زالت أموال المعونة تستنفذ لتوسيع حجم النفقات الحكومية، لتعمل بالتبعية فى غير صالح آليات اقتصاد السوق.

فكم متزايد من أموال المعونة يخصص لرصف الطرق وبناء الكبارى وما شابهها من أعمال من المفترض أن تساعد الفقراء «فى الأجل الطويل». ولكننا نجد أن الفئة

الوحيدة التى تستفيد حقيقة من تلك المعونات هى الفئة التى تضم مَنْ هم أغنياء بالفعل . فالمعونات الأجنبية أضحت نوعًا من الأعمال الخيرية الموجهة لطبقة الأغنياء وذوى النفوذ، بينما تزداد طبقة الفقراء فقرًا . فإذا أريد لأموال المعونة أن يكون لها تأثيرها الإيجابى على حياة الفقراء، فلا بد من إعادة هيكلة عملياتها بحيث تصل مباشرة إلى الفقراء .

وأعتقد شخصيًا أنه لا بد من أن تُصمم آلية جديدة للمعونات تتم وفقًا لأهداف جديدة، «فالحد المباشر من مستوى الفقر» لا بد وأن يكون الهدف الأساسى لجميع برامج التنمية . فالتنمية لابد أن يتم تناولها فى إطار كونها موضوعًا يتعلق بحقوق الإنسان، وليست مجرد موضوع بسيط يتعلق فقط بزيادة الناتج القومى الإجمالى (GNP) فعندما يرتفع مستوى أداء الاقتصاد القومى، فإن ذلك لا يعنى بالضرورة حدوث تحسن فى مستوى معيشة الفقراء؛ لذا لا بد من إعادة تحديد مفهوم التنمية، بحيث يشير فقط إلى حدوث تغيير إيجابى وقابل للقياس فى نصيب الفرد من الدخل القومى، وبحيث يتم تعريف هذا الفرد على أنه ضمن فئة أدنى ٥٠ ٪ من إجمالى السكان .

* * *

وفى يوم من الأيام، قام صحفى أمريكى بالتعريض بى ومهاجمتى فى أحد اللقاءات، وكان هذا الصحفى مستَفَزًا من موقفى المعارض على طول الخط مع المنظمات الدولية العاملة فى مجال المعونات التنموية وعلى رأسها البنك الدولى . وكالكثيرين ممن هم على شاكلته، كان يرى أن البنك الدولى منظمة خيرية تسعى إلى مساعدة الآخرين وتبذل قصارى جهدها دون انتظار للشكر . فقام الصحفى باستخدام مكبر الصوت (الميكروفون) ووجه إلىَّ الكلام وهو يصيح بصوت ملؤه التحدى : «بدلاً من موقفك الناقد على طول الخط، هلا أخبرتنا ما هى الخطوات الجادة التى سوف تتخذها إذا ما أصبحت يومًا رئيسًا للبنك الدولى؟» .

أجبته فى برود قائلاً : «لم أفكر مطلقًا فيما يمكن لى عمله إذا ما أصبحت رئيسًا للبنك الدولى، ولكنى أعتقد أن أول ما سأقوم بعمله هو أن أنقل المركز الرئيسى للبنك إلى دكا» .

فسألنى فى سخرية : «وتحت أى مسمى ستقدم على هذه الفعلة؟» .

«حسنًا، لو كنت مكان لويس بريستون ـ رئيس البنك الدولى آنذاك ـ وأعلنت أن الهدف الأساسى للبنك الدولى هو محاربة الفقر، ففى هذه الحالة أجد أنه من المنطقى أن ينتقل مقر البنك الرئيسى إلى موقع يكون وضع الفقر فيه قد بلغ مداه. ففى دكا، سيكون البنك محاطًا بأناس يعانون من شدة الفقر والجوع، ومن خلال العيش بالقرب من المنطقة التى تعانى المشكلة المنوط بالبنك حلها، سيكون مسئولو البنك أقدر على إيجاد الحلول بشكل أسرع وأكثر واقعية» .

فأومأ المحاور تصديقًا على كلامى، فبدا لى أنه أصبح أقل عداء عما كان عليه فى بداية اللقاء.

«علاوة على ما سبق، إذا تم نقل مقر البنك الرئيسى إلى دكا، فإن الكثير من موظفى البنك ـ والبالغ عددهم خمسة آلاف موظف ـ سيرفض المجىء للعيش بدكا، فدكا ليست مدينة نابضة بالأنشطة الاجتماعية، كما أنها ليست مكانًا جذابًا وملائمًا لموظفى البنك لكى يقوموا بتنشئة أولادهم فيها. فى اعتقادى، سيُقْدم الكثيرون على التقاعد التطوعى أو حتى على ترك العمل. مثل ذلك التوجه سوف يكون له مردودٌ إيجابى من زاويتين : **الأولى**: التخلص من هؤلاء الذين ليس لديهم التزام داخلى قوى بدورهم فى محاربة الفقر؛ **والثانية**: تقليص النفقات حيث إن الرواتب فى مدينة كدكا ستكون أقل كثيراً من تلك التى تستلزمها المعيشة فى مدينة مرتفعة التكلفة كواشنطن». وبهذه الكلمات اختتم اللقاء.

فى عام ١٩٨٧م، عندما كنت فى زيارة للولايات المتحدة، كان لى أكثر من لقاء مثمر مع الصحافة الأمريكية. وحدث أن كان أحد هذه اللقاءات مصادفة أمام إحدى لجان الكونجرس؛ فبعد نهاية جلسة الاستماع، اندفعت إلى حجرة صغيرة وجدت بها أحد الأشخاص مشغولاً بإلقاء بعض الأفكار من خلال الهاتف. لم تكن لدى أية فكرة عن كيفية عقد مؤتمر باستخدام الهواتف، كما لم يقم أحد بإخبارى عما كان يدور، ولكنى وجدت نفسى فى ذاك الموقف ومعى جهاز للتحدث، ومعى أربعة عشر من

رجال الصحافة التابعين لكبريات الصحف اليومية منتظرين لكى يوجهوا بعض الأسئلة؛ إذن لقد كان المكان الذى دخلته مصادفة بمثابة مؤتمر صحفى.

كان الشخص الذى يقوم بالحديث والرد على أسئلة الصحفيين هو «سام دالى هاريس» ـ وهو مدرس ثانوى سابق تحول إلى العمل فى المجال الاجتماعى. وكان «سام» قد بدأ تأسيس شبكة قومية للعمل التطوعى أسماها «المسئولية عن إنهاء المجاعات فى ظل التشريعات» والمعروفة اختصاراً باسم «RESULTS» ، وكان يقوم بالاجتماع شهريًا بكافة المتطوعين على مستوى الولايات المتحدة من خلال الهاتف. وكان «سام» شخصًا دمث الخلق، وكان يتحدث على نحو أمدنى أنا والآخرين من الصحفيين فى الوقت نفسه بموجز عما قام به من أعمال، وقمت بتدوين بعض الأسئلة.

المحادثة الأولى فى المؤتمر الهاتفى دامت قرابة الساعة، أعقبتها استراحة قصيرة وبدأ بعدها شخص آخر فى الحديث قبالة أربعة عشر من كتّاب صحفيين آخرين ممن ينتمون إلى مختلف الصحف الأمريكية. وقد تعلمت من ذلك اليوم كيف أمكن لمنظمة كـ «RESULTS» أن تكون فعالة؛ إنه دور الإعلام إذن، حيث ساعد الكُتّاب الصحفيون المنظمة من خلال دعم تمرير تشريع فى ديسمبر من عام ١٩٨٧م، يفرض على هيئة المعونة الأمريكية أن تقوم بتخصيص خمسين مليون دولار لتمويل برامج للقروض متناهية الصغر الموجهة للفقراء، وذلك رغم المعارضة الشديدة من قبل إدارة الرئيس الأمريكى «ريجان».

ومنذ ذلك اليوم أصبحت و«سام» أصدقاء مقربين، فقد كانت إرادته بلا أدنى شك صلبة كالصخرة عندما يتعلق الأمر بمحاربة الفقر والجوع. وأصبح لمنظمة «RESULTS» فروع مماثلة فى ست من الدول هى: الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وكندا وألمانيا واليابان وأخيراً أستراليا.

تتشابه المنظمات فى جميع تلك الدول فى تبنيها لأسلوب القروض المتناهية الصغر كآلية لمكافحة الفقر، كما تتشابه فى اعتمادها على شبكة من المتطوعين المحليين والنشطاء فى المجال الاجتماعى؛ وذلك للتأكد من أن عملها يحظى باهتمام ودعم

وسائل الإعلام والممثلين النيابيين والحكومة الوطنية. لقد قامت المنظمات فى تلك الدول بالضغط على هيئات المعونة الحكومية وكذا الهيئات الخاصة لتمويل برامج القروض المتناهية الصغر، وكذلك تمكنت تلك المنظمات من تكوين جبهة داخل وزارة الخزانة، وكذلك تمكنت من التفاوض مع الوزراء من أجل الضغط على البنك الدولى لكى يوجه المزيد من الاهتمام بالموضوعات المتعلقة بالفقر، ولم يكن تبنى ذلك الأسلوب يتم لمرة واحدة، وإنما بشكل سنوى، وذلك من منتصف الثمانينيات، كما قامت تلك المنظمات بحملة للأخذ بمجموعة من البرامج والسياسات التى من شأنها أن تحد من الفقر فى كل دولة من تلك الدول. وفى الواقع، لقد نجحت منظمة «RESULTS» بالولايات المتحدة من خلق منظمات تابعة على المستوى المحلى أطلق عليها مسمى « RESULTS Domestic»؛ والتى تعد من أكبر المناصرين والمتحمسين لبرامج القروض المتناهية الصغر فى الولايات المتحدة.

وطيلة العشرة أعوام الماضية، توطدت الروابط بين منظمة «RESULTS» وجرامين؛ فكل متطوع فى منظمة «RESULTS» يكون مآله إن عاجلاً أم آجلاً أن يعمل خبيراً لدى جرامين.

وقد نجحت المكالمات التى حدثت خلال المؤتمر التليفونى عام ١٩٨٧م فى أن تضيف علامة أخرى فارقة على طريق حركة القروض المتناهية الصغر؛ فلقد نجحت تلك المكالمات فى جذب اهتمام برنامج «ستون دقيقة» التابع لمحطة «CBS». ففى عام ١٩٨٩م، حضر اثنان من طاقم محطة « CBS » لزيارة دكا؛ أحدهما من لندن والآخر من روما. وقضيت ساعات طويلة مع «مورلى سافر» - المذيع فى المحطة - فى زيارة القرى التى يعمل بها جرامين، وقام «مورلى» بعقد لقاءات مع العديد من المقترضين وخبراء التنمية بالبنك، وكذلك عدد من المسئولين الحكوميين. وفى الإجمالى، نجح الطاقم فى تصوير فيلم مدته مائة ساعة وذلك لكى يتمكنوا من اختزاله فى اثنتى عشرة دقيقة قيمة. وتمت إذاعة الفيلم فى مارس عام ١٩٩٠م، لقد كانت الاثنتا عشرة دقيقة هذه بمثابة صدمة، وصار لها دوى مستمر. وحتى ذلك الحين، لم أكن مدركًا بشكل كاف لمدى قوة تأثير وسائل الإعلام، فإلى يومنا هذا ما زالت تصلنى رسائل أو مكالمات هاتفية من جميع أنحاء العالم كلما تم عرض الفيلم. فمن خلال اثنتى عشرة دقيقة

نجحت « CBS » فى إبراز جوهر حقيقة جرامين بشكل مثير ويفوق التوقعات؛ فلقد تمكن الفيلم من نقل المشاهدين إلى الواقع، ونجح فى تحويلهم إلى مشاركين فعالين؛ لقد نجح الفيلم بشكل يفوق أية تغطية إعلامية حدثت من قبل، أو قد تحدث مستقبلاً.

* * *

عندما كنت أتحدث عن موضوع القروض المتناهية الصغر فى الثمانينيات من القرن الماضى، سواء كان حديثى موجهًا إلى خبراء الاقتصاد فى البنك الدولى أو إلى الصحفيين، كان الانطباع لدى الغالبية العظمى من الناس أننى أرغب فى التخفيف من حدة الفقر من خلال الإقراض للقيام بالمشروعات الصغيرة التى قد تتوسع فى مرحلة لاحقة وتقوم عندئذ «بتوظيف» الفقراء. لقد تطلب الأمر من الناس فترة من الزمن لكى يتبينوا أن هدفى هو القيام بإقراض الفقراء بشكل مباشر. فمن عادة رجال السياسة أن يخلطوا بين موضوع الحد من الفقر وعملية خلق فرص العمل، بينما يكون رجال الاقتصاد أميل إلى التأكيد على نوع واحد فقط من التوظف؛ وهو الوظيفة التى يقابلها راتب يُدفع. كما أن علماء الاقتصاد عادة ما يركزون فى أبحاثهم ونظرياتهم على موضوع «مصادر الثروة» التى سادت إبان فترات الحكم الاستعمارى، منصرفين بذلك عن تناول الحقيقة على المستوى الجزئى والمتعلقة بوضع الفقراء فى دول العالم الثالث. وسواء نبع الاهتمام بموضوع الفقر تحت مظلة ما يطلق عليه «اقتصاديات التنمية» ـ وهو حقل علمى ظهر فقط فى أعقاب الحرب العالمية الثانية وكان استمراره فى الأساس يعود إلى إعادة التفكير فيه أو إعادة تعريفه كمكون رئيسى فى النظرية الاقتصادية ـ فإن أسوأ ما فى الأمر كله، هو فشل علماء الاقتصاد فى إدراك وفهم القوة الاجتماعية التى ينطوى عليها استخدام القروض فى الحد من الفقر. فوفقًا للنظرية الاقتصادية، لا تعدو القروض عن كونها وسيلة لتسهيل وتيسير دولاب الصناعة والتجارة والاقتصاد. أما القروض فى حقيقة الأمر فتمثل قوة اقتصادية سرعان ما تتم ترجمتها إلى قوة اجتماعية؛ وعندما تقوم المؤسسات الائتمانية والبنوك بصياغة القواعد والقوانين التى تنحاز إلى صالح فئة مميزة من أفراد المجتمع، فإن هذه الفئة سرعان ما تقوم بتطوير كل من أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية. ولقد قامت تلك المؤسسات النقدية فى كل من

الدول المتقدمة والنامية بأفعال متماثلة؛ فقد انحازت إلى فئة الأغنياء، وهى بذلك التوجه قد أعلنت الموت على فئة الفقراء.

لماذا يظل علماء علم الاقتصاد صامتين بينما تلفظ السياسات البنكية الفقراء باعتبارهم لا يستحقون الحصول على أية قروض؟ لا أحد لديه إجابة شافية على هذا التساؤل. وبسبب هذا الصمت المطبق واللامبالاة من قبل علماء الاقتصاد، تستمر البنوك فى تطبيق تلك المقاطعة المالية والتجاهل التام للفقراء، وهى بذلك تنجو بفعلتها دون أن يحاسبها أحد. فلو أدرك فقط نفر من علماء الاقتصاد الدلالات الاجتماعية والاقتصادية القوية الناجمة عن منح الفقراء للقروض، فسوف يكون من الممكن لهم أن يدركوا مدى الحاجة إلى طرح فكرة منح القروض باعتبارها حقًا من حقوق الإنسان ـ غنيًا كان أم فقيرًا.

فأوجه القصور فى النظريات الاقتصادية الرئيسية تتمثل فى قبولها على ما هى عليه دون مناقشة؛ فهى لا تقبل التحدى. فنظرية الاقتصاد الجزئى، على سبيل المثال، والتى تلعب دورًا محوريًا فى توفير الإطار التحليلى لعلم الاقتصاد هى نظرية ناقصة من وجهة نظرى؛ فهى تنظر إلى الأفراد إما باعتبارهم مستهلكين أو منتجين، ولكنها تغفل بكل تأكيد طاقاتهم الكامنة كأفراد يمتلكون القدرة على التوظف الذاتى. فمثل هذه الجدلية بين فئة أصحاب العمل وفئة العاملين تعد نظرة قاصرة تتجاهل درجة الذكاء والإبداع التى بداخل كل إنسان، كما أنها تنظر إلى عملية التوظف الذاتى ـ أن يقوم الفرد بالعمل لحسابه الخاص ـ والمنتشرة فى دول العالم الثالث كمظهر من مظاهر التخلف.

ففى العديد من دول العالم الثالث، نجد الغالبية العظمى من أفراد المجتمع يعيشون اعتمادًا على التوظف الذاتى. ونتيجة لعدم قدرتهم على التعامل مع مثل هذه الفئة وذلك بتصنيفها وفقًا للأطر التحليلية لعلم الاقتصاد، فقد قرر علماء الاقتصاد التغلب على هذه الورطة بالنظر إلى تلك الفئة ضمن إطار ما يسمى «بالقطاع غير الرسمى». ولكن القطاع غير الرسمى يتضمن فى الواقع جهود تلك الفئة من أفراد المجتمع التى تمكنت من خلق الوظيفة الملائمة لها. أما عن نفسى، فأفضل استخدام مصطلح «اقتصاد الأفراد» ـ وهو مصطلح اعتاد على استخدامه صديق ألمانى يدعى

«كارل أوسنر» قام بدور كبير فى تعليم الشعوب الأوروبية موضوع القروض المتناهية الصغر .

أى باحث اقتصادى يمتلك تفهمًا حقيقيًا لأوضاع المجتمع ، لا بد وأن يسهم لزيادة فعّالية دور «اقتصاد الأفراد» عوضًا عن الاكتفاء بالتقليل من شأنه أو تجاهله . ففى ظل غياب المساندة القوية من قبل العلماء والباحثين فى علم الاقتصاد ، فمنظمات مثل جرامين وما على شاكلته ، لن يصبح أمامهم بديل آخر غير القفز إلى المحيط .

* * *

الفصـل التاسـع

التطبيق فـى دول فقيـرة أخـرى

إن نجاحنا الباهر فى بنجلاديش قادنى إلى أن آمل فى إمكانية تطبيق منهاجية القروض المتناهيـة الصـغـر على مسـتـوى العـالـم فى المسـتـقـبل القـريب. ولقـد تمكنـا فى أواخـر الثـمـانينيـات وأوائل التـسـعينيات من القرن الماضى من أن نثبت للعـالـم أن فكرة بنك جرامين قد أدت إلى تحسـن فى مستوى معيشـة الفقـراء. فبدأنا الخـروج إلى العالم فى محاولة لإعادة تطبيق الفكرة، فكان المشروع الأولى من نصيب كل من ماليزيا والفلبين.

فى عـام ١٩٨٥م، حـدث أن تقابلت والبـروفـيـسور «ديڤـيـد جيبون» ـ وهـو أسـتـاذ جـامعـى كندى الجنسية يقيم فى ماليزيا ويمـارس مهنة التـدريس بهـا لأكثر من عشـرين عـامًـا ـ وذلك فى أحـد المؤتمرات المنعقـدة بالقرب مـن دكـا. وكـان «ديڤـيـد» مـتـحـمـسًـا للتـوسع فى برنـامج منح القروض داخل نطاق الريف الماليزى، ولكنه كان مـتـخـوفًـا من رد فعل ـ أو عـدم اسـتـجابة ـ صـانعى القـرار فى مـاليزيا آنذاك. وسـألنى «ديڤـيـد» مـا إذا كـان ممكنا أن يأتى هو وزميل آخر له ليـمكثا مدة شـهر فى أحـد فروع جرامين، فوافقته على طلبه.

حضـر «ديڤـيد» إلى بنجلاديش يصـاحبه زميله الأصـغر «عبـد الشكور قاسم» ـ والذى أصـبح فـيما بعـد واحـدًا من أبرز المروجين والمتحـمسين لبرنـامج القروض المتناهية الصـغر

في ماليزيا وعلى مستوى العالم ككل. ومكث الاثنان بضعة أسابيع في مقاطعة «رانجابور» وهي واحدة من أشد المناطق فقراً في بنجلادبش. وأقام «ديفيد» و«عبد الشكور» في قرى المقاطعة وقاما بزيارة فروع البنك هناك. وبمجرد الانتهاء من جولتهم وعودتهم إلى دكا، أعلن «ديفيد» وزميله «عبد الشكور» عن عزمهما على تأسيس برنامج جرامين في ماليزيا؛ الأمر الذى لاقى مساندة وتشجيعًا قويّا من جانبى.

وعندما قام «ديفيد» عام ١٩٨٧م بتأسيس مشروع «اختيار» - أول برنامج لجرامين فى ماليزيا - واجهته العديد من التحديات التى كانت تعمل فى جبهتين؛ **الأولى:** وتتمثل فى بناء برنامج جرامين من خلال الاعتماد على التمويل الذاتى مستعينًا فى ذلك بما دونه من ملاحظات أثناء رحلته إلى بنجلاديش، **والثانية:** وتتمثل فى إيجاد الإطار القانونى الملائم لإبعاد البرنامج عن السيطرة الحكومية دون أن يغامر بفقدان مساندتها من الناحية المادية. لقد كان الأمر بمثابة مسألة توازن، ولكن «ديفيد» كان محظوظًا لوجود «عبد الشكور» إلى جواره؛ فقد كان مسانداً له بحق. وساند «ديفيد» كذلك «مايك جيتوبج» - الذى كان يعمل لدى «مركز تنمية آسيا ودول المحيط الهادى» - والمعروف رمزاً باسم (APDC)، فقد قدم «مايك» مبلغًا من المال عُد كنواة للتمويل للبرنامج فى مراحله الأولى، كما ساعد فى وقت لاحق فى تمويل اثنين من باكورة برامج جرامين فى الفلبين.

عندما بدأت المشاكل تطل برأسها، قدم «ديفيد» إلى بنجلاديش لكى يحصل على تدريب يساعده على إنعاش أفكاره عن آلية عمل جرامين وكيفية مواجهته للمشاكل. وفى إحدى المناسبات، أرسلنا إليه فريقًا يضم اثنين من كبار موظفينا وهما: «نورجهان» و«شاه علم» لتقديم المساندة اللازمة. وعلى مهل بدأ كل من «ديفيد» و«عبد الشكور» فى استيعاب الحكمة التى تقف وراء آلية العمل الخاصة بجرامين، ومن ثم قاما بتعديل سياساتهما لكى تكون أقرب ما تكون إلى سياستنا فى العمل. وباجتيازهما مرحلة الخبرة التى دامت لعامين، أعلنا عن عزمهما لتطبيق خطط طموحة للتوسع فى تطبيق جرامين ليشمل المناطق الأقل نمواً فى شمال ماليزيا.

وحاليّا، يعد كل من «ديفيد» و«عبد الشكور» كسفراء لجرامين على مستوى العالم؛ فهما يصلان الليل بالنهار من أجل العمل على التوسع فى تطبيق برامج جرامين على ما

يربو عن اثنتى عشرة دولة من الدول الآسيوية. كما بادرا فى الأخذ بآليات إجرائية تمثلت فى تكوين تجمع لبرامج جرامين التى تم تطبيقها فيما أطلقا عليه «كاشبور - CASHPOR»، وكنتيجة لجهودهما تمكن مشروعهما «أمانة اختيار ماليزيا» من الوصول إلى أكثر من ٤٢,٠٠٠ أسرة فقيرة، ووجدنا أن معدل سداد القروض فى ماليزيا قد فاق نظيره فى بنجلاديش.

وقام «ديفيد» أيضًا بنشر كتاب أسماه «قارئ جرامين - The Grameen Reader»، والذى يعد تجميعًا لبعض من مقالاتى ومقالاته. تلك المساندة القوية مكنت العديد من الأفراد من أن يتبنوا تطبيق برنامجنا فى دول أخرى.

* * *

وحتى قبل الانتهاء من مرحلة المشروع الأولىّ «اختيار»، بدأت سلسلة من محاولات إعادة تطبيق مشروع جرامين فى الظهور إلى حيز الوجود فى العديد من الدول. ثلاث من تلك المحاولات التى تنم عن وعود براقة تمركزت فى «أثنين» بالفلبين. ففى عام ١٩٨٩م، قام الدكتور «چينى روسو أوكتاڤيو» - وهو أستاذ لعلم الاقتصاد فى جامعة الفلبين بـ «لوس بانوس» - بزيارة بنجلاديش، ثم سرعان ما شرع فى تأسيس برنامج جرامين فى القرى المحيطة بالجامعة التى يعمل بها. وبانضمامى إلى مجلس إدارة المعهد الدولى لبحوث الأرز الذى يقع مركزه الرئيسى على بعد ميلين فقط من مجمع «لوس بانوس»، أصبح بإمكانى زيارة «چينى» وكذا المقترضين من مشروعه جرامين من وقت لآخر. وبحكم انتمائه الطبيعى إلى فئة الفقراء، تمكن «چينى» من القيام بعمل باهر لإنجاح ظهور المشروع إلى حيز الوجود. فالكثير من المقترضين نجحوا فى إقامة مشروع لتربية الخنازير والذى يعد من المشروعات المرتفعة الربحية. ويلاحظ أن مثل هذه المشروعات غير واردة فى البيئة البنجالية نظرًا لأحكام الدين الإسلامى التى تحرم أكل لحم الخنزير.

ولأول وهلة تصورت أن إقامة مشروع على غرار جرامين فى دولة كالفلبين سيكون أيسر كثيراً من إقامته فى بنجلاديش التى تنتشر فيها معوقات كثيرة متمثلة فى اتساع نطاق وحدّة الفقر، والنظرة الدونية إلى المرأة، إضافة إلى الكوارث الطبيعية

المتكررة ـ والتى غالبًا ما تكون على درجة كبيرة من الحدة. ولكن ما حدث بالفعل أن «چينى» واجه الكثير من الصعوبات عندما قرر ـ نتيجة تشجيعى له ـ التوسع فى مشروع جرامين فى أثنين.

وكان «چينى» يمتلك براعة وموهبة خاصة فى تعامله مع المقترضين، ولكن الصعوبة التى واجهها كانت فى التعامل مع العاملين معه، وكذا أعضاء مجلس إدارات المشروعات. فبمجرد أن تحول مشروعه البحثى النظرى إلى منظمة مستقلة تتعامل فى القروض متناهية الصغر ـ والتى أطلق عليها مسمى «قفزة فوق الفقر ـ Ahon Sa Hirop » أو يطلق عليها اختصارا مسمى «ASHI» ـ خاض «چينى» صراعات عنيفة لتشكيل هيكل إدارى مستقل للمنظمة. وبعد أعوام عديدة من الصراعات داخل «ASHI»، غادر المكان وقام بالتدريس فى ماليزيا وأصبح فيما بعد استشاريًا فى برامج القروض متناهية الصغر فى العديد من المنظمات التى تقوم بتنفيذ برامج مماثلة فى دول جنوب شرق آسيا.

فى البداية شعرت بالقلق لما سيؤول إليه مصير «ASHI»، ولكن ما لبث أن وقعت مصادفتان فارقتان فى صالح المشروع؛ **الأولى**: الاستعانة بـ «عبد الشكور قاسم» كاستشارى لإعادة تأهيل «ASHI» ـ أكثر الفروع إثارة للمشكلات. واستطاع «عبدالشكور» بعد فترة وجيزة من الإشراف على الفرع من تحقيق نتائج إيجابية ملموسة. أما المصادفة الثانية فكانت فى قيام إحدى عضوات مجلس إدارة الفرع ـ «ميلا ميركادو» ـ بالتطوع فى أن تصبح مديرة تنفيذية للفرع بشكل دائم. «ميلا» هى سيدة تتسم بدرجة كبيرة من العقلانية وذات خلفية وخبرة ثرية فى العمل فى القطاع الخاص، كما أنها تمتلك موهبة إدارية ممتازة ومهارة تلقائية فى التعامل مع النساء الفقيرات. واليوم، ونظرًا لجهود كل من «عبد الشكور» و«ميلا» وبالتعاون مع باقى أفراد طاقم العمل، يعد «ASHI» أحد أنجح النماذج المطبقة لبرنامج جرامين فى «أثنين».

* * *

بعد نجاح« ASHI » بفترة قصيرة، حدث أن تقابلت و«دانيال لاكسون» محافظ مقاطعة «نيجروز أوكسيدنتال» ـ والتى تعد من المقاطعات المشهورة بزراعة السكر فى

جنوب الفلبين. وقد وقع هذا اللقاء في ولاية واشنطن الأمريكية بينما كنا نشارك في إحدى الندوات التي يعقدها البنك الدولي. وكان جميع الحضور آنذاك يناقشون الآثار السلبية لسياسات التصحيح الهيكلي التي تبنى البنك فرضها على الدول الفقيرة. فطرحت من جانبي حقيقة أن الأفراد الذين خسروا وظائفهم نتيجة سياسات البنك الدولي ينتمون إلى فئة «الفقراء الجدد»، بينما الفئة التي تمثل محور اهتمامي هي فئة «الفقراء القدامى» الذين يمكن تعريفهم على أنهم لم يكن لديهم وظائف في الأساس ليخسروها. لم تكن ملاحظتي تلك تغاضيًا مني عن سلبيات سياسة البنك الدولي، ولكن جل الأمر هو أن الغالبية المنتمية إلى «فئة الفقراء الجدد» سيتمكنون من النجاة والبدء من جديد لأنهم يملكون المساندة التي ستساعد في إنقاذهم، وأيضًا أردت بملاحظتي تلك لفت أنظار الحضور إلى فئة « الفقراء القدامى». ومن ثم تقدمت بشرح نموذج جرامين وتعامله في القروض متناهية الصغر، وذلك كمثال واقعي يعكس كيفية مساعدة تلك الفئات الحرجة.

ومن فرط التأثر بما طرحته من أفكار، قام المحافظ «لاكسون» بإرسال الدكتورة «سيسل دي كاستيلو» لزيارة مشروع جرامين في بنجلاديش. والدكتورة «سيسل» هي مديرة صندوق «نساء نيجروز من أجل المستقبل» ـ وهي إحدى المنظمات غير الحكومية. وقامت الدكتورة «سيسل» ـ على غرار ما قام به «ديفيد جبونز» ـ بالتعلم من كل صغيرة وكبيرة في جرامين. وفي أغسطس من عام ١٩٨٩م، قامت بتأسيس برنامج جديد أطلقت عليه مسمى «مشروع دنجانون المتكامل» في مقاطعة «نيجروز أوكسيدنتال». ونجحت «سيسل» في إدارة البرنامج على نحو ممتاز استفادت فيه من خبرتها في العمل الاجتماعي وعلاقاتها القوية بمنظمات المعونة الدولية والمحلية. واستطاعت «سيسل» ببرنامجها تقديم الخدمة إلى آلاف مؤلفة من المقترضين الشديدي الفقر. ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، أصبح برنامج «دنجانون» هو أنجح وأكبر برنامج في صندوق «نساء من أجل المستقبل» الذي تديره «سيسل».

أما المشروع الثالث الذي أقيم في «أثنين» فكان مشروع «من لا أرض لهم» التابع لمركز التنمية الزراعية والريفية، والمعروف اختصاراً باسم «CARD» وكان هذا المركز ـ CARD ـ قد تم تأسيسه من قبل «أريس أليب» وعدد من الأفراد

المتحمسين التابعين لمنظمة تدعى « العمل من أجل التنمية الاجتماعية فى الفلبين ـ Philippine Business for Social Progress» وبعد قيام «أريس» بزيارة جرامين فى بنجلاديش، قرر تطبيق أسلوب العمل نفسه لتحقيق التنمية الريفية فى «أثنين». وقدمت إحدى عضوات فريقه «دولورس تورز» والمعروفة بـ «دورى» مساندة قوية لإنجاح المشروع؛ فقد تمكن «أريس و دورى» من تقديم نموذج فاق فى نجاحه كلاً من مشروع « ASHA» ومشروع «دنجانون» بحيث أصبحا قيادات لتنظيم شبكى يضم أكثر من ثلاثين نموذجًا لجرامين فى الفلبين. وفى عام ١٩٩٧م، وفى الوقت الذى نجح فيه مركز « CARD» من اجتذاب أكثر من تسعة آلاف مقترض، مع تحقيق معدل ممتاز لسداد القروض وتأسيس سبعة من الفروع، خطا المركز خطوة أوسع بتأسيسه بنك «CARD» كمؤسسة مالية مستقلة. (وبحلول عام ٢٠٠٣م وصل حجم المقترضين من«CARD» ٦٩,٠٠٠ مقترض). وكان مبعث قلقى فى حجم المخاطرة التى يقومان بها؛ فبدلاً من تحديد أطر عملهما وفقًا للتقاليد المصرفية المعتادة، كنت أحاول إقناعهما بخلق إطار قانونى خاص يتوافق وخصوصية نشاطهم المتمثل فى تعاملهم فى القروض متناهية الصغر.

وبرغم النجاح المبهر لمركز «CARD»، إلا أنهم واجهوا بعض الصعوبات. فمع بداية التسعينيات، توجهت إلى الحكومة الألمانية لكى تمد المركز بتمويل إضافى، ولكن جاءت الإجابة على لسان أحد المسئولين فى الحكومة الألمانية متمثلة فى أنهم يعدون «CARD» مشروعًا فاشلاً. أذهلتنى الإجابة، فسألته فى دهشة عن مصدر معلوماته، فأجابنى أن هذا الرأى مستندًا إلى دراسة متعمقة، وأن كل من يقرأ التقرير الذى أسفرت عنه تلك الدراسة سيتفق معهم فى الرأى بأن «CARD» غير جديرة بالحصول على تمويل. فطلبت منه الحصول على نسخة من ذلك التقرير، فوعدنى بإرسالها لى فى أقرب وقت.

وعندما سألت «دورى» عن رأيها فى تقييم الحكومة الألمانية لـ «CARD»، أجابتنى بأنه لا يوجد فى الواقع أثر لمثل تلك الدراسة. وبعد أسابيع قليلة اتصلت بى «دورى» لتخبرنى أنه حدث أن جاء رجل ألمانى الجنسية ـ ولكنه لم يفصح عن شخصه كباحث ـ ليقيِّم أداء المركز، وتقابل وأعضاء «CARD» فى المركز الرئيسى. ولم يبد الرجل أية

بادرة اهتمام تشير إلى رغبته فى اللقاء بالمقترضين. إنه هو بالتأكيد الرجل الغامض الذى قام بالتقييم.

وفى الحال قمت بالاتصال بمجموعة من المسئولين ممن أعرفهم فى الحكومة الألمانية، ولكن قيل لى إن هذا التقرير سرى وغير مسموح لى الاطلاع عليه. وبعد طول معاناة، قمت بالاتصال بالدكتور «محبوب حسين»، وهو باحث مستقل ذو سمعة ممتازة، ونزاهته لا غبار عليها، وطلبت منه القيام بدراسة شاملة لتقييم أداء «CARD» على أن يقوم بعدها بنشر ما توصل إليه من نتائج. فوافق «محبوب» أن يقوم بالتقييم دون مقابل. وبعد شهور طويلة من البحث المضنى، قدم «محبوب» نتائجه النهائية خلال إحدى ورش العمل الدولية التى كانت منعقدة فى «أثنين»، وكان ذلك فى شهر يونيو من عام ١٩٩٧م. وجاءت نتائج الدراسة كالتالى:

* المقترضون من «CARD» هم من فئة الفقراء الأكثر فقراً؛ نسبة ٧٠٪ منهم لا يملكون أرضاً على الإطلاق، ويمتلكون منازل تقل فى قيمتها عن ٥٥٠ دولاراً.

* المقترضون من «CARD» يستخدمون قروضهم فى القيام بأعمال تجارية؛ نسبة ٧٩٪ من الأموال التى تم إقراضها تم استثمارها فى أنشطة مولدة للدخل.

* أثرت قروض «CARD» كثيراً فى تحسين أحوال المقترضين؛ فمتوسط معدل العائد على الاستثمار بلغ ١١٧٪ (نسبة ١٤٤٪ كانت من نصيب المقترضين الذين حصلوا على خمسة قروض فأكثر).

* تقوم «CARD» بخلق فرص جديدة للعمل؛ فالأنشطة الاقتصادية التى تم تمويلها بقروض منها أدت إلى خلق عدد ١٦٣ يوماً من العمل سنوياً بالنسبة للمقترضين على وجه الخصوص، بالإضافة إلى عدد ٨٤ يوماً من العمل بالنسبة لأفراد الأسر الأخرى.

* تساعد «CARD» فى خلق وظائف إنتاجية؛ فإنتاجية العامل فى الأنشطة التى تمولها «CARD» بلغت ٣٦٪ زيادة عن معدلات الأجور السائدة.

لم أكن متوقعاً أن يكون التقرير بهذه الإيجابية، فأصبح من الجلى أن «CARD» تقوم بدور فارق فى حياة الآلاف من الفقراء - فقد أسهمت فى إحداث نقلة نوعية فى

نمط حياتهم على نحو أسرع مما تمكنا من عمله فى جرامين . ولكن رغم النتائج التى أسفرت عنها دراسة «محبوب» ورغم نجاح «CARD» الباهر ، فما يزال هناك جدل حول قابلية جرامين لإعادة التطبيق فى بيئة خارج بنجلاديش ، وحتى فى «أثنين» نفسها ، فإن هذا الجدل لم ينته . ففى عام ١٩٩٨م ، صدر تقرير جديد عن الأمم المتحدة يعيد تكرار الكثير من الملاحظات القديمة فيما يتعلق ببرامج القروض المتناهية الصغر ، حيث يتم الادعاء بأن مثل تلك البرامج لا يمكن أن تنجح إلا فى بيئات تتسم بسمات غاية فى الخصوصية . فيشير التقرير إلى أن الكثير من الأفراد ـ وخاصة ممن ينتمون إلى الفئات الأشد فقراً ـ لا يكونون غالبًا فى وضع يؤهلهم لأن يقوموا بأى نشاط اقتصادى ؛ وذلك يرجع فى جزء منه إلى افتقارهم للمهارات اللازمة للقيام بمثل تلك الأعمال ، كما يرجع إلى افتقارهم إلى الدافعية الكافية للإقدام على تلك الأنشطة . ويضاف إلى ما سبق الادعاء بعدم وضوح ما إذا كان الحد الذى وصلت إليه درجة انتشار تلك القروض ـ ناهيك عن احتمالات انتشارها مستقبلاً ـ من الممكن أن يحدث طفرة فى التخفيف من مستوى الفقر على المستوى العالمى أم لا (*) .

تأثراً بنجاح البرامج التى قامت على غرار جرامين فى ماليزيا والفلبين ، بدأت سلسلة أخرى من البرامج المماثلة فى الانتشار فى كل من الهند ونيپال وڤيتنام ، وغيرها . حتى الصين ، بدأت فى تأسيس ثلاثة من هذه البرامج منذ منتصف التسعينيات . ثم جاء دور أمريكا الجنوبية وإفريقيا ، وذلك من خلال مشروع أطلق عليه «مؤسسة المشروعات الصغيرة - Small Enterprise Foundation (SEF)» والتى أسسها «چون دى ويت» فى جنوب إفريقيا . ونجح برنامج «چون» فى الوصول إلى آلاف من المقترضين الفقراء داخل القرى الريفية . واحدة من مقترضى ذلك المشروع وتدعى «كيت مكاكو» تمكنت من خلال القرض من إقامة محل تتكسب منه قوتها ؛ فهى تقوم الآن ببيع ثمار الأفوكادو والمانجو والموز ، بالإضافة إلى أصناف من الجبن والمشروبات الغازية . قبل انضمامها إلى «SEF» ، قامت «كيت» ببيع بعض السلع متنقلة من باب إلى باب ، وبالفعل حصلت على رأسمال ولكنه كان ضئيلاً بحيث حد

(*) United Nations General Assembly, 53 rd Session, The Role of Microcredit in the Eradication of Poverty (A\ 53\223, 10 August, 1988).

بقدر كبير من إمكانية تحقيقها للربح. وتعد قصة «كيت» مثالاً توضيحيا للكفاح والنجاح لمثل برنامج جرامين خارج بنجلاديش.

لجأت «كيت» إلى العمل بعد فترة قصيرة من زواجها؛ فقد أدركت أن حجم المال الذى يحضره زوجها إلى البيت من جراء عمله بالمناجم لم يكن كافيًا لإعالتها حتى نهاية الشهر. وبدلاً من التضور جوعًا، استخدمت المال لشراء بعض أنواع من الطعام المعروفة فى جنوب إفريقيا على غرار الأفوكادو والسكر، وقامت بالاتجار فيه وبيعه إلى جيرانها. تمكنت «كيت» من كسب قوتها من خلال مبيعاتها، وإن كان بشق الأنفس. ولكن حدث أن أصيب زوجها فى العمل بحيث أصبح عاجزاً عن العودة للعمل فى المناجم، عندها تحولت حياة «كيت» إلى يأس وحرمان. وتزامنت تلك الحادثة مع انضمامها لفريق عمل «SEF»، وحصلت على قرضها الأول ـ وقيمته ستون دولاراً ـ فاستخدمت جزءاً منه بدفعه كمقدم لشراء ثلاجة مستعملة، أتاحت لها الفرصة لتأسيس متجر. أما النساء الأخريات ضمن فريقها، فقد تمكنَّ بدورهن من إقامة عمل تجارى صغير يرتزقن منه؛ «سيلڤيا مواجى» ـ على سبيل المثال ـ أقامت مشروعًا صغيراً لتربية وبيع الدواجن، وكذلك بيع اللبن من منزلها. أما «جراس موتلوسى» فقد أصبحت تاجرة فاكهة، و«مساكو منيتجا» قامت ببيع زيت البرافين، بالإضافة إلى قيامها بأعمال الحياكة فى منزلها، وأخيراً عن «ربيكا سيبيا» فقد قامت بتصنيع البيرة.

ورغم أن يوم عملها يبدأ من الساعة الثالثة صباحًا، إلا أن «كيت» سعيدة بكون حياتها أضحت أخيراً فى مسارها الصحيح؛ فزبائنها يطالبونها بإلحاح بإنتاج المزيد من «كعكاتها الدسمة»، وحصلت «كيت» على قرض آخر فى الآونة الأخيرة ولم تجد أية صعوبة على الإطلاق فى تسديد أقساطه، بل وتمكنت «كيت» من تحقيق فائض قامت بإقراضه لزوجها ليعاونه فى مشروع النجارة الجديد الذى قام بتأسيسه. ورغم أن عملها لم يترك لها فسحة من الوقت لتستريح، إلا أنها قامت بتسجيل نفسها فى أحد برامج محو الأمية . . فلأول مرة تمكنت «كيت» من توقيع اسمها.

إن فرصة مقابلة نماذج مشرقة للنجاح ـ كما فى حالة «كيت» ـ تجعلنى دائمًا فى موقف يصعب علىّ فيه اتخاذ القرار بشأن تحديد أىّ برنامج لجرامين الذى ينبغى علىّ زيارته عندما أقوم بالسفر إلى الخارج. فهل أقوم بزيارة برنامج سبق لى زيارته لكى

أشهد بنفسى كيف تطور، أم أن علىّ التوجه إلى برنامج لم يسبق لى زيارته لكى أكتشف بنفسى كيف أن مختلف المنظمات قد تبنت سياسات جرامين بشكل يتواءم والظروف الثقافية السائدة. وحاليًا، نحن نقوم بإرسال العديد من مسئولى جرامين ممن ينتمون إلى الإدارة الوسطى أو العليا، وذلك لتقديم المساعدة فى خلق برامج جديدة، أو تطوير القائم منها، أو التوسع فيها.

* * *

من خلال إحدى مناقشاتنا التى تناولت المجموعة الأولى من التجارب المماثلة لجرامين، وجدنا أن هناك الكثير من المنظمات التى قد واجهت وقتًا عصيبًا للحصول على التمويل اللازم لمساندة أنشطتهم. فتلك التجارب فى مراحلها الأولى احتاجت إلى تمويل لكى تقوم بالسفر إلى بنجلاديش للحصول على التدريب اللازم لكى تتمكن من تأسيس مشروعاتها ولكى تتمكن فى مرحلة لاحقة من التوسع فى تلك الأنشطة. فطرحت على المسئولين عن تلك البرامج فكرة أن يقوموا بتأمين التمويل اللازم من داخل دولهم - أى على المستوى المحلى - أو باللجوء إلى مصدر تمويلى أقرب ما يكون إلى مقر عملهم. فهم بتلك الطريقة سيتمكنون من الإبقاء على كل تعاملاتهم المالية بالعملة المحلية لبلادهم، كما أنهم سيتمكنون من إظهار نتائج أعمالهم بشكل مباشر للجهات التى تقوم بتمويلهم. ورغم تشجيعى لتلك القيادات وإشرافى على ما يقومون به من عمل من وقت لآخر، إلا أننى فى بعض الأحيان أقوم بالاتصال ببعض الهيئات المانحة لتشجيعها على تمويل مشروعات جرامين فى بعض الدول؛ وذلك بالنسبة لحالة بعض من أفضل البرامج التى تنتهى بوجود خزانة فارغة نتيجة شدة الإقبال على الاقتراض منها.

فى يوم من الأيام، وبينما كنت مشاركًا فى إحدى المحاضرات بشيكاجو، أبديت شكواى من مثل هذا الوضع؛ فالبلايين من الدولارات يتم تخصيصها لدول العالم الثالث، ولكن لا شىء من تلك الأموال يتم تخصيصها لتمويل العشرات من البرامج الناجحة للقروض المتناهية الصغر. وفى أثناء الجلسة المخصصة للمناقشات والرد على الأسئلة، كررت بمزيد من الإيضاح كيف أنه من الصعب البدء فى تأسيس مشروع كجرامين نتيجة وجود نقص فى التمويل الممنوح. وتقدمت باقتراح مفاده إيجاد

صندوق تمويل لجرامين مهمته تقديم الدعم اللازم للبرامج التى تحاول إعادة تطبيق نموذج جرامين على مستوى العالم. وعندما ترضى الجهات المانحة على ما تقوم به تلك البرامج من عمل، فعندئذ لهم أن يمنحوها المزيد من التمويل. أما إذا كانوا غير راضين عن مستوى أدائها، فلهم أن يتخلوا عن مساندتهم لها.

وفى أثناء انعقاد جلسة المناقشات والرد على الأسئلة، تسلمت ملاحظة من أحد الحضور، هذا نصها: «هل يمكننى أن أقابلك لبضعة دقائق بعد الانتهاء من عرضك؟» فقمت بتمرير الملاحظة إلى «كونى إفانز» ـ المدير التنفيذى لمشروع التوظف الذاتى للمرأة والذى كان جالسًا بجوارى. وفى الحال، وبعد الانتهاء من الجلسة أرشدنى «كونى» إلى إحدى القاعات الصغيرة، وكانت هناك امرأة بالداخل.

فسألت المرأة: «كم حجم الأموال التى تلزمك لكى تبدأ تمويل مشروعات إعادة تطبيق جرامين؟».

فأجبتها: «مائتا ألف دولار ستكون بداية جيدة».

فسألتنى: «هل هناك صعوبة فى إيجاد مشروعات جديدة لإعادة التطبيق لكى يتم تمويلها؟».

فأجبتها قائلاً: «لا، بالتأكيد؛ فهناك الكثير من المشروعات التى تنتظر التمويل، وبمجرد أن نبدأ فى منح التمويل، فإن هناك المزيد من المشروعات التى قد تظهر بالقائمة».

«وكم ستطول إقامتك بالمدينة؟».

«ليومين آخرين، ثم أنتقل بعدها إلى واشنطن».

«سأحاول أن أوفر لك شيكًا بقيمة المائتى ألف دولار قبل أن تغادر، فهل تسمح لى بدعوتك إلى منزلى هذا المساء لكى يتسنى لك مقابلة اثنين من زملائى لكى نستطيع المضى قدمًا فى إجراءات هذا التمويل؟».

فنظرت إلى «كونى» وسألته: «هل يمكننى الذهاب؟».

كانت الفرحة والتشويق تغمران «كونى» الذى أجابنى قائلاً: «وكيف لى أن أمنعك من الذهاب إلى منزل «أديل سايمون»، وخاصة فى حال استعدادها أن تمنحك ما تحتاجه من تمويل؟».

قضينا ذلك المساء مع «أديل» ـ المدير التنفيذى لـ «مؤسسة ماك آرثر ـ MacArther Foundation » وثلاثة من رفقائها الذين وافقوا على القرار الذى اتخذته «أديل» بمنحنا التمويل اللازم.

ونظراً لازدحام جدول أعمالى لليومين التاليين وعدم وجود وقت لدىّ لصياغة طلب للحصول على المنحة، قامت «أديل» بتكليف أحد أعضاء فريقها لكى يرافقنى خلال تنقلاتى فى سيارات الأجرة، وكذا أثناء تناولى لوجبات الغداء والعشاء حتى يتمكن من تطوير نسخة مبدئية للطلب خلال فترة إقامتى الوجيزة بشيكاجو. وفى غضون يومين، تمكن طاقم العمل من كتابة الطلب المقترح على نحو يتفق ومتطلبات مؤسسة «ماك آرثر».

إن قرار «أديل سايمون» بدعم تأسيس «صندوق جرامين للتمويل» كان بمثابة قفزة هائلة فى طموحاتنا نحو التوسع فى إعادة تطبيق نموذج جرامين، كما كان قرارها بمثابة تشجيع قوى لجهات مانحة أخرى لأن تحذو حذوها. ومن هذه الجهات التى تبعت «أديل» فى قرارها «مؤسسة روكفيلر ـ Rockefeller Foundation» والبنك الدولى والحكومة الأمريكية وكذا «صندوق التنمية الرأسمالية» التابع للأمم المتحدة ـ UN Capital Development Fund ـ وتولى إدارة صندوق جرامين للتمويل واحد من الأساتذة السابقين فى جامعة شيتاجونج وصديق مقرب إلىّ وهو الدكتور «هـ. إ. لطيفى». وقد بلغ إجمالى ما حصل عليه صندوق جرامين من تمويل منذ عام ١٩٩٤م ما يربو عن ١٩,٨ مليون دولار؛ تم استثمار كل سنت من ذلك الرصيد فى تمويل خمسة وستين مشروعًا مماثلا لجرامين فى سبع وعشرين دولة على مستوى العالم. وبنهاية عام ٢٠٠٢م، قامت تلك الجهات المانحة بتزويد صندوق جرامين بأكثر من ٤٤ مليون دولار كقروض استفاد منها نحو ١,١٤٠,٠٠٠ فقير فى جهات مختلفة من العالم.

ويأخذ جرامين على عاتقه مهمة اجتذاب قيادات تتولى إعادة تطبيق نموذجه، وذلك من خلال دعوة هؤلاء القيادات إلى مؤتمرات حوارية دولية تستمر لأسبوعين، ويقوم كل من بنك جرامين وصندوق جرامين للتمويل بتنظيم تلك المؤتمرات والإشراف عليها واستضافتها، ويتم ذلك بمعدل أربع مرات فى كل عام.

ويحضر قرابة عشرين من المهتمين من جميع أنحاء العالم للمشاركة فى كل مؤتمر من تلك المؤتمرات. وبعد مرور بضع ساعات فى جلسات تحضيرية داخل مقر المركز الرئيسى لجرامين، يتم إرسال هؤلاء المدعوين فى مجموعات ثنائية لزيارة بعض الفروع المترامية فى أنحاء بنجلاديش. تستغرق زيارتهم تلك نحو خمسة أيام يقومون فيها باكتساب ما أمكنهم من معلومات عن كل ما يتعلق بالفرع؛ عن العاملين فيه والمقترضين منه، وكذا عن البيئة الاجتماعية والاقتصادية التى تحكم آليات العمل بذلك الفرع. وبعدها يتم إخضاعهم لعمل لقاءات متعمقة مع المقترضين لبضعة أيام؛ الأمر الذى يسمح لهم بتقدير الأثر المباشر لقروض جرامين على تحسين مستواهم كآدميين يستحقون الحياة الكريمة. كما تساعد تلك اللقاءات فى تحطيم أية خرافات أو أحكام مسبقة قد يحملها هؤلاء المدعوون عن حالة الفقراء فى بنجلاديش ومثلهم الفقراء فى بلادهم، أو الفقراء بشكل عام.

وعند عودة المشاركين فى المؤتمر الحوارى من مواقعهم، نقوم بتشجيعهم على إبراز ومناقشة فضائل ومثالب آلية عمل جرامين. ومع قرب انتهاء مدة الأسبوعين - مدة انعقاد المؤتمر الحوارى - نريهم كيفية التقدم إلى صندوق جرامين للحصول على تمويل للبدء فى تأسيس مشروعاتهم الخاصة لدى عودتهم إلى أوطانهم، حتى إذا ما أقدموا على التقدم للصندوق، نقوم بالاتصال بقيادات أخرى ممن تقوم بإعادة تطبيق نموذج جرامين فى أوطانهم، وذلك حتى تكون تلك القيادات القديمة معاونًا ومشرفًا على المتقدمين الجدد، كما يستطيع الجدد أيضًا الرجوع إليهم إذا ما صادفتهم عقبات من أى نوع.

كل ما نقوم به من قبيل تلك الإجراءات هى عمليات غير مكلفة على الإطلاق، ولكنها تمكننا من إزاحة غير الجادين فى إقامة برامج تعمل وفق روح العمل فى جرامين بعيدًا عن محور اهتمامنا. فنحن نشهد يومًا بعد يوم إقبال منقطع النظير من

أجل الحصول على تمويل جديد، ونأمل فى أن يصل عدد المقترضين من مشروعات إعادة تطبيق جرامين على مستوى العالم إلى عشرة ملايين مقترض بحلول عام ٢٠٠٥م. تحقيق مثل هذا الهدف يتطلب تمويلاً قدره حوالى ٢,٢ بليون دولار. قد يبدو ذلك الحجم من التمويل كبيرًا نوعًا ما، ولكنه أقل من ضعف حجم الأموال التى نجح أحد أصدقائى الأميركيين من تجميعها من أجل تأسيس مدرسة للقانون منذ أعوام قليلة مضت.

* * *

منذ قرابة ثمانى سنوات، تحدانى زميل بنجالى فى أحد اللقاءات العلمية قائلاً: «إن جرامين يحصل على تمويل بمعدل فائدة قيمتها ٢٪، أستطيع أن أزعم أن أى برنامج فى بلدنا هذه يحصل على تمويل وفقًا لسعر الفائدة تلك فإنه يستطيع القيام بتأسيس مشروع للقروض المتناهية الصغر». أعتقد أن حديث ذلك الزميل كان ينطوى عن اتهام مفاده أن ما قمنا بتحقيقه من نجاح لم يكن أمرًا ذا شأن. قد يكون فى كلام ذلك الزميل قدر من الصحة، ولكنى بادرت بالتحدى فى خلق مؤسسات جديدة توفر القروض بسعر فائدة ٢٪ لأى برنامج يتعامل مع القروض المتناهية الصغر فى البلد. كما قمت بإقناع الحكومة بإقامة هيئة غير حكومية تدعى مؤسسة بولى كرمة سهاياك «PKSF» والتى استطاعت أن توفر قروضًا لـ ١٥٦ برنامجًا للقروض المتناهية الصغر فى أنحاء البلاد. وتم تعيينى عضواً فى مجلس إدارة تلك المؤسسة، وقمت بمساعدة «PKSF» فى صياغة تقرير عن إنجازات تلك المؤسسة وآلية تحقيقها لها، وكم كان شعورى بالرضا عظيمًا عندما نجحت المؤسسة بموجب ذلك التقرير من الحصول على تمويل من البنك الدولى.

وفى عام ١٩٩٨م، وافق البنك الدولى على منح «PKSF» تمويلاً بقيمة ١٠٥ مليون دولار؛ وهو يعد واحدًا من أعظم استثماراتها فى القروض المتناهية الصغر والتى لم يسبق لها الحصول على تمويل بقيمته. والآن أعتقد - من وجهة نظرى - أن العديد من المؤسسات المتعاملة فى القروض المتناهية الصغر على شاكلة « PKSF » لا بد وأن يتم تأسيسها فى كل دولة من دول العالم، وذلك لكى تتمكن تلك المؤسسات من التنافس مع بعضها البعض. فهذا الجو من المنافسة سوف يكون فى صالح المؤسسات

الأصغر المتعاملة فى ذلك النمط من القروض، كما سيكون فى صالح الفقراء أنفسهم الذين سوف يستفيدون بشكل مباشر من تلك المنافسة.

وفى عام ١٩٩٣م، قمت بتمرير مقترح للحصول على مبلغ ١٠٠ مليون دولار لصالح صندوق جرامين للتمويل، وذلك ليتم استخدامه فى دعم البرامج التى تركز على منح الفقراء قروضًا متناهية الصغر فى الدول النامية. وجاءت الاستجابة لمقترحى غير مشجعة، وذلك رغم التحالف مع متطوعين من منظمة «RESULTS» للقيام بحملة لإقناع سبع دول بتوفير التمويل اللازم. وفى إحدى الأمسيات فى عام ١٩٩٣م، تلقيت مكالمة تليفونية من نائب رئيس البنك الدولى - «إسماعيل سراج الدين» - وكنا قد عملنا سويًا من قبل فى مجلس إدارة مؤسسة أغاخان فى چنيف، وكنت على علم بإعجابه الظاهر ببرنامج جرامين. ورغم شغله لمنصب هام فى البنك الدولى، إلا أنه لم يفقد تعاطفه نحو الفقراء.

فسألنى: «كيف يمكن لنا مساعدتك؟ هل هناك شىء يمكننا فعله من أجلك؟».

أجبته قائلاً: «حسنًا، إننى حقًا لا أدرى كيف؛ فالبنك الدولى يعمل فقط من خلال الحكومات. فلا يمكنكم إذن التعامل معنا مباشرة».

«بلى، إننا نريد جديًا العمل معك، ولكنك دائمًا ترفض أية أموال من جانبنا».

فأجبته مؤكدًا: «لسنا فى حاجة إلى أموالكم؛ نستطيع أن نتدبر أمرنا بأنفسنا».

فسألنى: «ما ردود الأفعال التى وصلتك بالنسبة لمقترحك الذى تريد فيه الحصول على تمويل بقيمة ١٠٠ مليون دولار لصالح صندوق جرامين للتمويل؟».

«لقد كانت تجربة مؤسفة؛ فلم نحصل على استجابة سوى من هيئة المعونة الأمريكية USAID، إضافة إلى أنها عرضت فقط توفير مبلغ ٢ مليون دولار».

«وهل قمتم بإرسال نسخة من مقترحكم إلى البنك الدولى؟».

فأجبته نافيًا: «لا، لم نقم بإرسال نسخة إلى البنك الدولى؛ فلم يطرأ ببالنا أنكم ستعيرون الأمر اهتمامًا».

فسألني : «هل يمكنك أن ترسل لى غداً نسخة من المقترح بالفاكس؟ وسوف نرى ما الذى يمكننا القيام به من أجلكم» .

فى اليوم التالى ، قمت بإرسال نسخة من المقترح بالفاكس إلى «إسماعيل» ، وتلقيت منه مكالمة بعدها بأسبوع فأخبرنى وهو متهلل الأسارير : «لقد درسنا مقترحكم ، ولدينا أخبار سارة لكم ، سوف نقوم بتمويلكم بالفارق الذى لم تتمكنوا من الحصول عليه ؛ إننا سنقوم بتمويلكم بمبلغ ٩٨ مليون دولار» .

فأجبته : «إننى مسرور لسماع هذا ، لقد كدنا نيأس من إمكانية حصولنا على هذا المبلغ . ولكن كيف سيمكنكم تجنب التعامل مع الحكومة البنجالية؟» .

فأجابنى قائلاً : «لا تلق بالاً للأمر ، لقد ناقشنا هذا الموضوع أيضاً ، وسنجد طريقة ما لتجاوزها» .

«دعنى أستوضح الأمر منك يا «إسماعيل» ، هل الأموال التى ستعطونا إياها ستكون على سبيل القرض أم ستكون منحة صريحة؟» .

فأجابنى موضحاً : «بل قرض بقيمة ٩٨ مليون دولار» .

«ولكن يا «إسماعيل» ، إن صندوق جرامين لن يكون فى مقدوره أبداً رد ذلك القرض» .

فأجابنى مطمئناً وشارحاً : «إنه سيكون قرضاً بشروط ميسرة ، وسيتم سداده وفقاً لفترة سداد طويلة جداً ، إن القرض سيكون أقرب إلى كونه منحة» .

فجادلته قائلاً : «ولكنى أعلم تماماً كيف ستسير الأمور ؛ فسرعان ما سيشترط مسئولو البنك وجود ضمانات تقدمها الحكومة البنجالية مقابل ذلك القرض ، ولكنى أريد أن أعلمك أنه ليس هناك ما سيدفع الحكومة لتقديم ضمانات لقرض يذهب لتمويل صندوق جرامين - ولا سيما أننا سنقوم بتقديم تلك الأموال لمشروعات تعمل خارج نطاق البلد . وإذا وضعنا فى الاعتبار أن معدل سداد القروض من قبل المتعاملين مع الصندوق قد بلغ ١٠٠ ٪ . إننا نجعل المقترضين مسئولين فقط عن تسديد قيمة ما يحصلون عليه من قرض مقوماً بالعملة الوطنية ؛ وبالتالى فعندما يقومون بالسداد ،

فإنهم سيسددون بالعملة المحلية ، بينما البنك الدولى سيطلب السداد بالدولار . ونتيجة التقلبات فى سعر الصرف ، فإن صندوق جرامين قد يحصل على أموال تقل كثيراً عما منحه مقوماً بالدولار ؛ لذا أرى أنه من غير الممكن لنا أن نقبل ذلك القرض ، حتى ولو كان بشروط ميسرة» .

فقال إسماعيل : «إننى أدرك جيداً وجهة نظرك ، ولكن ما رأيك إذا قمنا بمنحكم كامل قيمة القرض مقدماً ، وبالتالى يمكنكم استثماره والحصول على المال الكافى لتعويض أية خسارة قد تحدث نتيجة التقلبات فى أسعار الصرف» .

«إننى لست خبيراً فى إدارة الأموال فى السوق العالمية ؛ لذا فإننى فى حاجة إلى خبير ، فلماذا لا تتولى بنفسك الأمر وتساعدنا فى تطوير خطة استثمارية تحمى كل من صندوق جرامين والبنك الدولى؟» .

وعدنى إسماعيل بالقيام بالأمر ؛ ولكن أحداً من مستشاريه أو أحداً من الذين قمت باستشارتهم لم يتمكن من الوصول إلى شكل مقنع للتعاون بين صندوق جرامين والبنك الدولى . وحتى وقتنا هذا ، قدم لنا البنك الدولى منحة بقيمة ٢ مليون دولار ؛ دون أن يشترط وجود أية ضمانات حكومية ، مع العلم أن هذه المنحة لم تأت من صندوق القروض التابع للبنك الدولى ؛ وإنما من صندوق التمويل غير الاعتيادى المتاح تحت تصرف مدير البنك . ولكى يتمكن «إسماعيل» من تحريك المزيد من التمويل لإتاحته لبرامج القروض المتناهية الصغر ، قام بتأسيس«CGAP» بتمويل قدره ٣٠ مليون دولار من البنك الدولى .

ورغم أن أداء الـ « CGAP» خلال السنوات الثلاثة الأولى كان أبعد ما يكون عن الكمال ؛ إلا أنه قام بأعمال جيدة عديدة . ولكى يقوم «إسماعيل» بتصميم الهيكل التنظيمى لـ « CGAP» قام بمتابعة تعليمات الفريق الاستشارى للمركز الدولى للبحوث الزراعية « CGAP» فقد اقترح «إسماعيل» إيجاد ما يسمى فريق اقتراح السياسات على غرار الفريق الاستشارى الفنى الخاص بمركز «CGIAR» ، واقترح تعيينى مديراً تنفيذياً له . وبحكم منصبى هذا ، تتاح لى فرصة التفاعل مع فريق منوع يضم فى عضويته ممثلين عن فئة الممارسين والمانحين الذين يعملون سوياً لتحديد كيفية التوسع على النطاق الدولى فى برامج القروض المتناهية الصغر .

لقد كانت تجربة مثيرة، وذلك رغم أن العديد من برامجنا التى تلقت تمويلاً من « CGAP» لم تول اهتمامًا كافيًا بالفئات الأشد فقرًا، إلا أنه جدير بالذكر أيضًا أن هناك ثلاثة من النماذج الناجحة والرائدة فى إعادة تطبيق تجربة جرامين قد اعتمدت على منحة « CGAP» . هذه النماذج الثلاثة هى: «CARD»، و «SHARE» (وهو برنامج مقره الهند واعتمد فى بدء نشاطه على تمويل من صندوق جرامين)، وأخيرًا مشروع دنجانون. وسرعان ما تبع تأسيس « CGAP» الأول تأسيس لـ «CGAP II» فى شهر يونيو من عام ١٩٩٨م. وفى اعتقادى أنه إذا ما تسنى لـ « CGAP II» تبنى السياسة التى تمكنه من أن يكون أكثر تركيزًا على فئة الفقراء، وأن يقوم بمنح القسم الأكبر من التمويل إلى المؤسسات الممولة لتجار الجملة على غرار «PKSF» بدلاً من تمويل تجار التجزئة مباشرة؛ فى اعتقادى أن اتباع تلك السياسة سيكون العائد منها أكثر تأثيرًا. كما أعتقد أن القسم الأكبر من تمويل « CGAP» لا بد أن يوجه مباشرة إلى أيدى النساء الفقيرات، بدلاً من اللجوء إلى الجهات الاستشارية والمؤتمرات الدولية ومراكز البحوث.

* * *

فى مارس من عام ١٩٩٥م، قام وفد مفوض من المتطوعين العاملين فى مجال حماية حقوق المواطن والتابعين لمنظمة «RESULT» بزيارة بنجلاديش. لقد كانت الزيارة الثالثة لهم. قام هؤلاء المتطوعون بتحمل تكاليف زيارتهم بطريقتهم الخاصة، وكانوا يظهرون الالتزام الشديد فى القيام بواجبهم نحو مكافحة الفقر فى العالم. ورغم أن القلة من أفراد هذا الفريق كانوا من المتخصصين فى مجالات التنمية، إلا أنهم لم يكونوا متأثرين بما يحصلون عليه من رواتب وحوافز كبيرة، فما يزالون يحملون قدرًا كبيرًا من التعاطف مع الفقراء.

وفى خلال أحد الاجتماعات مع متطوعى«RESULTS»، أثرت من جديد مقترحى من أجل الحصول على ١٠٠ مليون دولار لتمويل صندوق جرامين. فقام الكثير من المتطوعين ببعض المحاولات للضغط على حكوماتهم من أجل الإسهام فى الصندوق، ولكن رفضت الفكرة فى الكثير من الحالات. وخيم الإحباط على الاجتماع، فاقترحت تحويل اهتمامنا لمناقشة أمور أخرى. فماذا عن فكرة قيام مليون شخص

بالتبرع لصندوق جرامين لتمويل التوسع فى برامج إعادة تطبيق جرامين، بحيث يقوم كل شخص بالتبرع بما قيمته مائة دولار فقط؟ من الممكن أن نطلق على هذا التوجه «صندوق الشعب» لتمويل مشروعات القروض المتناهية الصغر.

«ديف إليس» ـ وهو مثقف وناشط اجتماعى فى جنوب داكوتا ـ قام برفع يده ليوجه لى سؤالاً، فقال وهو فى غاية الحماس: «متى ستقوم بإطلاق إشارة البدء للأخذ بمشروع صندوق الشعب هذا؟».

فنظرت إلى ساعتى وقلت: «منذ خمس دقائق مضت».

فقام «ديف» بسحب حافظة نقوده واستل منها مائة دولار، وقال: «حسنًا، سأكون أنا المتبرع الأول، لم يتبق لنا إذن سوى الحصول على ٩٩٩,٩٩٩ متبرعًا».

وفجأة بدأ باقى الحضور فى إخراج مائة دولار من حافظات نقودهم، والذين لم يكن لديهم النقود الكافية لحظتها، لجئوا إلى الاقتراض من زملائهم. وفى غضون بضع دقائق، أصبح أمامى أكثر من ألفىّ دولارًا، وعمت البهجة المكان. وأعلنت تأسيس «صندوق الشعب ـ People's Fund» فى «جرامين ديالوج» ـ وهى مجلة ربع سنوية تصدر عن بنك جرامين. وأعقب هذا الإعلان وصول المزيد من الشيكات المقبولة الدفع من جميع أنحاء العالم. وتأثرًا بنجاح «صندوق الشعب»، لجأ «ديف» إلى مؤسسة للعلاقات العامة وعملا سويًا لتصميم شعار الحملة، وموقعها الإلكترونى وخطة العمل التى سيتم اتباعها.

وخلال عدد من الرحلات المتتابعة إلى الولايات المتحدة، قابلت كلاً من «ديف» و«چيف سويم» ـ مدير مؤسسة العلاقات العامة المسماة «Amherst & Reeves» ـ لمناقشة أمور الحملة الدعائية لمشروع «صندوق الشعب». فتجربة الربط بين مليون شخص ممن ينتمون إلى الدول الغنية ومثلهم من الفقراء المنتمين إلى دول نامية كانت تجربة مثيرة بالنسبة إلىّ، ليس فقط بسبب تأثيرها على المقترضين، ولكن أيضًا لتأثيرها على المانحين أنفسهم. فهذه التجربة هى محاولة لإقامة الملايين من الروابط بين إنسان وآخر من بنى جنسه، وبشكل غير مباشر سيكون لهذه الحملة آثارها فى توعية ملايين الأفراد على ما يمكن أن تحققه برامج القروض المتناهية الصغر.

وكان «ديف» منطقيًا في عدم رغبته تحصيل جميع الشيكات ذات فئة المائة دولار اعتمادًا على نطاق مدينته الصغيرة فقط ؛ لذا وافق «ريد أوبنهيمر» ـ وهو مثقف وناشط اجتماعي تابع لمنظمة «RESULTS» ـ على تأسيس «مؤسسة جرامين ـ Grameen Foundation (GF- USA) » وهي منظمة غير حكومية، ويكون مقرها الولايات المتحدة. وتكفل «ريد» بكافة المصاريف القانونية التي استلزمها تأسيس مؤسسة جرامين الأمريكية، وجعل مقرها الرئيسي في مسقط رأسه بولاية «أوكلاهوما». وكما توقعنا، تحركت حملة جمع التبرعات من مقر «ديف» إلى مقر «GF-USA». بعد ذلك أدركنا أنها قد تكون فرصة مواتية لتحديد إطار عمل أوسع بالنسبة لاختصاصات«USA GF» ؛ فلا ينبغي أن يقتصر دورها على مجرد إدارة «مشروع الشعب». توجهت بسؤالي إلى «ألكس كونت» لمعرفة ما إذا كان مستعدًا للعودة إلى الولايات المتحدة لكي يصبح المدير التنفيذي لـ «GF-USA» ألكس «هو رجل أمريكي الأصل، ولكنه عمل معنا لوقت طويل امتد إلى عشرة أعوام في بنجلاديش، كما قام بتأليف كتاب يتناول جرامين وعنوانه : «امنحنا قرضًا ـ Give Us Credit»(*) ووافقني «ألكس» على طلبي، كما تم اختيار «ريد» رئيسًا لمجلس إدارته. انتقل «ألكس» للإقامة في واشنطن حيث المقر الرئيسي لـ «GF-USA»، واستمر كل من «چيف» و«ديف» في حملتهما لتجميع التمويل المطلوب.

إلى يومنا هذا، تمكنا فقط من تحصيل ١٤٢,٠٠٠ دولار من خلال مشروع الشعب، ولكننا مازلنا نعمل على تحصيل المبلغ المتبقي اللازم لتحقيق خطة عملنا. فهدفنا هو زيادة ميزانية الحملة بشكل مستقل عما يتم تحصيله لصالح مشروع الشعب، وبذلك نضمن أن نسبة ١٠٠ ٪ من كل مائة دولار من الأموال المجمعة تذهب إلى صندوق جرامين الذي يتولى استخدامها في التوسع في القروض متناهية الصغر، بحيث لا يقوم أيٌّ من « GF-USA» أو صندوق جرامين بالاحتفاظ بأية نسبة كمصاريف إدارية أو ثابتة. فلو تسنى لنا أن نجد مؤسسة أو شركة أو فردًا مستعدًا لتمويل الخطة التي طورها كلٌّ من «چيف وديف»، فأنا على يقين من أن «ألكس» سيتمكن من مضاعفة الأموال

(*) New York: Times Books, 1996.

التى سيتم تحصيلها لأكثر من مرة، وفى وقت معقول سيتسنى لنا الحصول على المائة مليون دولار من فئة المائة دولار التى يتم تجميعها.

* * *

لقد قطعنا شوطًا كبيرًا؛ فوقت طويل مضى منذ كنا لا نعلم على وجه اليقين ما إذا كان جرامين قابلاً للتطبيق خارج بنجلاديش أم لا. العشرات من المشروعات المماثلة لجرامين نجحت فى بلاد مختلفة من حيث الثقافة والظروف المناخية ومستوى نموها الاقتصادى؛ إنها مشروعات تدل على مدى براعة منهجية القروض المتناهية الصغر. لقد بذلنا ما فى وسعنا لكى ننشر قوة ذلك النمط من القروض لمساعدة الأفراد الذين يريدون أن يبدءوا أو يتوسعوا فى مشروعاتهم فى الخارج. ولكى نتمكن من الاحتفاظ بطاقتنا، قمنا بتركيز جهودنا فى مشروعات تستهدف التخفيف من حدة الفقر، ولكننا على قناعة أن نموذجنا قابل للتطبيق لخدمة غير الفقراء على السواء.

ورغم نجاحاتنا، فما نزال فى المرحلة التى نتحسس فيها الوصول إلى السطح؛ فالملايين من الأسر حول العالم لا يزالون ضحايا للظروف الاقتصادية غير العادلة التى لا تأخذ فى الاعتبار حقهم فى الحصول على قروض، وتنظر إليهم نظرة استعلاء تقودهم إلى حلقة مفرغة من العبودية. هؤلاء الفقراء هم أناس لا تنقصهم المهارة والذكاء، ولكنهم يعانون من آلام الجوع والفقر، رغم قدرتنا على تجنيبهم إياها.

إن القروض متناهية الصغر ليست علاجًا سحريًا؛ فليس فى مقدورها القضاء على الفقر بضربة واحدة، ولكنها قد تقضى على الفقر بالنسبة للبعض، وقد تحد منه بالنسبة للبعض الآخر. وبالتكامل مع برامج أخرى مبدعة من شأنها إزالة الغبار عن طاقات الأفراد الكامنة، تعد القروض متناهية الصغر هى أداتنا الرئيسية للبحث عن عالم خال من الفقر.

الفصـــل العاشـــر

التطبيق فى الولايات المتحدة ودول غنية أخرى

عندما يوجه إلىّ سؤال عما إذا كان جرامين يعد نموذجًا ناجحًا وقابلاً للتطبيق فى دول أخرى، دائمًا ما كانت تأتى إجابتى أنه نموذج ناجح أينما يوجد الفقر فى أى مكان فى العالم، حتى وإن كان فى بلاد غنية. فالفقراء أينما يكونون يستحقون الحصول على قروض. والاهتمام المبدئى الذى يوليه الكثير من الأفراد والمنظمات الأمريكية ببرنامج جرامين، قادنى إلى الظن فى أنهم قد يسعون إلى إعادة تطبيق برنامجنا لصالح الفقراء ومن لا مسكن أو عمل لهم داخل الولايات المتحدة.

لم أكن مستعدًا لحجم التشككات التى قوبلت بها، وما صدمنى لم يكن فى شكوك الأفراد عن إمكانية نجاح القروض متناهية الصغر إذا ما طبقت داخل الولايات المتحدة، ولكن ما صدمنى حقًا هو يأسهم من وجود وسيلة ما فى مقدورها انتشال الفقراء من فقرهم بدلاً من الاكتفاء بمجرد التخفيف من أعراضه. فالكثير من الأمريكيين يرون أن دولة الرفاهة التى يعيشون فيها قد أفرزت أفرادًا كسالى لا قيمة لهم، وليس لديهم أدنى اهتمام على الإطلاق، وليست لديهم القدرة كذلك على الأخذ بالمبادرة لتأسيس مشروع يساندهم ويستطيعون من خلاله كسب قوتهم. إن لدىّ خبرة بالأمريكيين - ليس فقط الأغنياء والمتعلمون منهم، وإنما الأمريكيون بشكل عام - فمعرفتى بهم تؤكد

أنهم شعب منتج وذو قدرات ثرية بشكل ملفت؛ ولذا كانت دهشتى شديدة لنظرتهم المتشائمة بالنسبة لمستقبل الفقراء عندهم. وقررت أن أبقى عينىّ مفتوحتين تمامًا لاكتشاف أى فرد تكون لديه الهمة الكافية لتجريب أسلوب القروض متناهية الصغر.

لم يستغرق الأمر أكثر من منتصف الثمانينيات حتى اكتشفت اهتمامًا كبيرًا ومتزايدًا لدى شرائح عريضة من الشعب الأمريكى بمحاولة إعادة تطبيق مبادئ جرامين لمعالجة مشكلات الفقر لديهم. فى اعتقادى أن هذا الموضوع قد اتخذ بعدًا واقعيًا فى عام ١٩٨٥م، وذلك عندما اهتم «بيل كلينتون» ـ محافظ ولاية أركنساس آنذاك ـ بالبحث عن وسائل خلق فرص اقتصادية جديدة لمن ينتمون إلى طبقة الدخول المنخفضة فى ولايته. وكانت «چان بيرسى» ـ وهى زميلة للسيدة «هيلارى كلينتون» منذ أيام الدراسة بالجامعة ـ قد عادت لتوها من العمل فى بنجلاديش لدى إحدى المنظمات الأمريكية، وكانت تعمل بـ «بنك ساوث شور ـ South Shore Bank» بولاية شيكاجو. قامت «چان» بتقديم «كلينتون» وزوجته إلى «رون جرينونسكى و مارى هويتون» ـ وهما من القيادات المصرفية التى بذلت جهودًا مضنية من أجل إقناع مؤسسة فورد لكى تقوم بمساندة جرامين.

* * *

قدم كلٌّ من « رون ومارى» نصيحة إلى المحافظ كلينتون مفادها أن برنامج جرامين سيكون الإجابة الصحيحة لحل مشاكل الفقر بولايته. واقترحا عليه أن يقوم بتأسيس بنك مصمم فى الأساس لخدمة الفقراء فى أركنساس. أثارت الفكرة فضول المحافظ، وأرسل لى يدعونى للحضور إلى أركنساس. وخلال زيارتى الثانية إلى الولايات المتحدة ـ وذلك فى فبراير من عام ١٩٨٦م ـ قام « رون ومارى» بالتحضير لكى يجتمعوا جميعهم معى. وفى تلك الأثناء كان المحافظ كلينتون يشارك فى المؤتمر السنوى للمحافظين بواشنطن، ومن ثم جهز «رون ومارى» لأن يكون اللقاء هناك. وهكذا تم اللقاء فى «فندق الفور سيزونز ـ Four Seasons Hotel» بحضور المحافظ «كلينتون» وزوجته «هيلارى» و«رون ومارى» وأخيرًا أنا.

كان «كلينتون» رجلاً يتسم بشغف وفضول نهم، فكان يريد معرفة كافة التفاصيل المتعلقة بجرامين؛ كيف بدأ وما هى آلية عمله، ولماذا لم يقدم أحد على تطبيق النموذج

الذى يقدمه من داخل الولايات المتحدة؟ وبينما كنت أتحدث، كان المحافظ وزوجته منجذبين تمامًا لما كنت أقوله، وبعد مضى نصف ساعة صرحت السيدة «كلينتون» قائلة: «نحن نريده، هل يمكن أن يكون لنا جرامين فى أركنساس؟»(*).

فأجبتها: «ولم لا؟ فإذا كان المحافظ مؤيدًا للفكرة ومساندًا لها، فما الذى قد يعوق تنفيذه؟».

التفت «كلينتون» إلى «رون» وسأله عن المدة التى قد يتطلبها من أجل البدء فى البرنامج. فشرح له «رون» الخطوات الضرورية وكافة الإجراءات والتصاريح القانونية ـ واختتم شرحه بتحديد مدة ستة أشهر على أقل تقدير لكى يتمكنوا من البدء فى البرنامج.

ولكن المحافظ لم يكن بهذا الصبر، فقال له: «إنها فترة طويلة جدًا، ألا يمكن القيام بالأمر على نحو أسرع» والتفت إلىّ كمن يستنجد بمساعدتى، فقلت له: «إذا سمحت لى أن أتولى الأمر، فيمكننى البدء فى البرنامج غدًا صباحًا».

وجه إلىّ كلينتون ابتسامة عريضة، وقال لى: «هل تستطيع بالفعل أن تقوم بهذا؟ حسنًا جدا إن هذا ما أريده تمامًا. أريدك أن تقوم بالأمر بنفسك».

وشرحت للحضور خطتى؛ فلكى نتفادى حدوث أية تعقيدات قانونية، علينا أن نبدأ بتأسيس البنك على أن يكون فى شكل برنامج بسيط لمنح القروض، وعندئذ يمكن لـ «رون ومارى» أن يقوما بشرائه بالطريقة نفسها التى يقومان بها بشراء أى مشروع، وفى الوقت نفسه نبدأ فى تنظيم واجتذاب المقترضين. ووعدت السيد والسيدة «كلينتون» بأننى سأقوم بزيارة أركنساس لتقديم إطار مفصل عن المشروع قبل موعد اجتماعهما مع كلٍّ من مسئولى الولاية والمقترضين المتوقعين ورجال البنوك وأساتذة الجامعات ورجال الأعمال.

(*) لم تفتر مطلقًا مساندة السيدة «هيلارى كلينتون» لفكرة جرامين، فقد قامت فى أبريل من عام ١٩٩٥م بزيارتنا فى بنجلاديش، كما قامت بزيارة برامج أخرى للقروض المتناهية الصغر فى أماكن متفرقة من العالم، كما أنها شاركت فى رئاسة مؤتمر للقروض المتناهية الصغر ـ وذلك فى عام ١٩٩٧م.

وفى الأسبوع التالى أحسست لأول مرة بمشاعر جديدة نحو أركنساس. فقد قام مسئولو الولاية باستعدادات مستفيضة لترتيب لقائى وأصحاب الأعمال الصغيرة الذين كانوا يعتبرونهم من وجهة نظرهم المقترضين المحتملين، وصاحبنى فى ذلك اللقاء كل من «چون ومارى». وتم تقديمى إلى مالك لإحدى المحطات الإذاعية المحلية، وأيضًا إلى أحد العاملين فى مجال الوجبات السريعة، وكذا إلى مدير لمتجر بيع بالتجزئة، وأخيرًا إلى عامل فى أحد محال الأدوية. ولكنى فى كل لقاء تلو الآخر كنت أشعر بالإحباط؛ فهؤلاء ليسوا من نوعية الأفراد الذين أرغب فى لقائهم. لقد أخبرنى «كلينتون» وزوجته عن الفقر المنتشر فى ولايتهما، ولكن لم يصادفنى أحد من هؤلاء الفقراء الذين من المفترض أن أقدم لهم المساعدة. أحد من هؤلاء الأفراد الذين قابلتهم لم يكن فقيرًا بالمعنى الحقيقى. إن من أبحث عنهم هم فئة الفقراء حقًا.

فقلت: «لا، لا، إننى لا أريد أن أقابل الفقراء من رجال الأعمال، وإنما فقط أريد أن أقابل أناسًا فقراء عاديين».

نظر الجميع إلىّ كما لو كنت أتحدث إليهم باللغة البنجالية. كان من الواضح أنهم لا يعرفون على وجه الدقة ما الذى ينبغى عليهم فعله، وأين يمكن أن يأخذونى.

فسألتهم: «هل لديكم من يتلقى إعانة رفاهة فى هذه الولاية؟ من الممكن أن يكون عندكم جهة تتولى إدارة برامج الرفاهة لديكم، ومؤكد أن لديها قائمة تشمل المستحقين للإعانة».

فأجابونى قائلين: «نعم، إن لدينا جهة تقوم بمثل تلك الأعمال».

فأجبتهم: «حسنًا، دعونا نحصل على قائمة بأسماء المستحقين للمعونة، ثم نبدأ فى زيارة الأشخاص المدرجة بها أسماؤهم».

قام مضيفونى بإجراء مكالمات تليفونية سريعة. ومنذ تلك اللحظة بدأت الرحلة تصبح ممتعة، لقد كنت مقتادًا لمقابلة متلقى المعونة بالولاية. وجهت سؤالى إلى الحضور من متلقى المعونة قائلاً: «افترض أن البنك أقرضك مالاً لتبدأ به مشروعًا ما، فما حجم المال الذى تريده؟».

عم الصمت جنبات المكان؛ فلم يبد أن أحدًا قد فهم سؤالى، ولكن فى النهاية رد أحد الأشخاص قائلاً: «ليس لدىّ أى حساب فى أى بنك».

فقلت: «ولكن ماذا لو كان لديك حساب بنكى؟».

سرى صمت مطبق من جديد. فكررت سؤالى: «ماذا لو أن لديك حساب بنكى، وأن البنك سيقوم بإقراضك المال الذى تحتاجه، فماذا ستفعل بذلك المال؟ هل يمكن لأحد أن يخبرنى؟ ألا يحلم أحد منكم أن يبدأ مشروعًا خاصًا به؟ ألا يملك أحدكم هواية ما يمكن أن تساعده فى كسب بعض المال إذا قام باستغلالها وعمل على نحو دائم؟».

تجولت بالغرفة سائلاً فردًا فردًا على حدة. لقد أردت أن أقيس درجة اهتمام الفقير الأمريكى بالتوظف الذاتى، وفى أن يتمكن من أن يساعد نفسه بنفسه. وكما توقع الناقدون، فإن تطبيق برامج القروض متناهية الصغر ستواجه مشكلات بالولايات المتحدة على خلاف بنجلاديش؛ وذلك لأن بنجلاديش لديها تاريخ طويل فى عملية التوظف الذاتى، بينما فى الولايات المتحدة فإن أقل من ١٠٪ يعملون لحساب أنفسهم. كما كان من ضمن انتقاداتهم للبرنامج أن الفقراء من الأمريكيين لا بد لهم من تدريب مطول ومكثف قبل أن يقدموا بالفعل على تأسيس مشروع خاص بهم. هذا النقد الأخير بدا لى مستغربًا؛ حيث إنه ضد الروح التى طالما لمستها فى الشعب الأمريكى - روح: «تستطيع - إذن افعل». تلك الروح سائدة لدى الأمريكى سواء كان غنيًا أم فقيرًا، أسود أم أبيض، من أصول آسيوية أم لاتينية . . . فالكل سواء.

أنا مقتنع من أعماقى أن مثل تلك الانتقادات تقلل من شأن الأمريكى العادى. فكل يوم تطالعنى أخبار طرد لأحد الموظفين أو العاملين بعد عملهم لمدة طويلة لدى مستوظفيهم. لقد كان يبدو لى جليًا أن الأجيال القادمة سوف تنشأ معتادة لأن يكون لديها أكثر من مهنة أو اثنتين، وربما ثلاثة على مدى عمرها الوظيفى، كما يبدو لى أن ظاهرة التوظف الذاتى باتت أكثر شيوعًا؛ ولذلك فأنا شغوف لأن أرى كيف سيستجيب الأمريكيون الذين علقوا فى فخ الفقر لمدة جيلين أو أكثر إلى برنامجنا الذى يعرض عليهم فرصة الحصول على قروض.

إن مقدار الخوف وعدم الفهم اللذين رأيتهما على وجوه الفقراء - فى أحد المجتمعات المتمركزة داخل إحدى المدن الصغيرة فى ولاية أركنساس - كانت هى نفسها التى قابلتها مرارًا وتكرارًا فى بنجلاديش؛ ولذا حاولت قدر استطاعتى أن أتحدث إليهم بصوت به قدر كبير من الهدوء والتلقائية، فقلت:

«انتبهوا إلىّ جيدًا، إننى أدير بنكًا فى بنجلاديش يقوم بإقراض الفقراء. فى الأسبوع الماضى، كان لى لقاء مع محافظكم الذى طلب منى أن أحضر بنكى إلى مجتمعكم؛ لذا فأنا أشرع فى تأسيس بنك جديد هنا فى مدينتكم. ولقد أتيت إليكم اليوم لكى أعرف ما إذا كان هناك أحد منكم مهتمًا لأن يقترض أموالاً من البنك».

وأتى ردهم بإطلاق بعض الضحكات على تعليقات تداولوها فيما بينهم، لقد كان واضحًا أن جميع من بالغرفة لا يصدق ما أقوله. فأكملت حديثى قائلاً: «إن بنكى هو بنك خاص بالفقراء، ولن تكونوا مطالبين بإيجاد ضامن أو كفيل لكى تحصلوا على القرض، كما لن يكون ضروريًا أن يكون لكم حساب بالبنك. إن كل ما أحتاجه هو أنتم؛ أى منكم سواء من ليس له عمل أو من هو متعطل بشكل مؤقت ويتقاضى معونة بطالة، ولكنه يمتلك فكرة عما سوف يفعله بأموال القرض. ولكن إذا لم تكن لديكم أفكار لاستغلال المشروع المقترح، فلن تكون بى حاجة لأن أفتح بنكى عندكم، فعندها أستطيع الذهاب إلى مكان آخر لإعطاء القروض إلى فقراء آخرين فى مجتمعات أخرى؛ ولهذا السبب أتوجه إليكم لأسألكم ما إذا كان لدى أحدكم أفكار عن الطريقة التى قد يستغل بها القرض الممنوح له».

بدأت الأيادى ترتفع طالبة الإذن فى الحديث، فابتسمت وقلت: «حسن جدًا، الآن بإمكاننا أن نبدأ العمل. ما المبلغ الذى تريده؟».

«أريد ٣٧٥ دولارًا».

ضحك الجميع.

فسألته: «وفيم سوف تحتاج هذا المبلغ؟».

«أنا صاحب صالون للتجميل، وعملى محدود ولا يمكننى التوسع فيه؛ لأننى لا أمتلك الأدوات اللازمة، فلو تمكنت من الحصول على صندوق يحوى أدواتًا لتقليم

الأظافر، والذى تبلغ كلفته ٣٧٥ دولارًا، فأنا بالتأكيد حينها سأتمكن من رد قرضك من خلال الزيادة التى سأتمكن من تحقيقها فى دخلى».

فسألته: «هل تريد اقتراض مبلغ أكبر من هذا؟»

«لا، لا أريد أن آخذ سنتًا واحدًا زيادة عما سوف يتكلفه صندوق أدوات الأظافر هذا».

رفعت امرأة أخرى يدها وقالت: «لقد أصبحت متعطلة عن العمل منذ أن أغلق مصنع الملابس الذى كنت أعمل فيه وانتقل إلى تايوان.. أريد بضع مئات من الدولارات لكى أتمكن من أن أشترى لنفسى آلة حياكة مستعملة. أريد أن أحيك ملابس وأقوم ببيعها إلى جيرانى».

امرأة أخرى رفعت يدها وقالت: «أريد ستمائة دولار لكى أشترى عربة تدفع باليد (كارتة) لكى أبيع عليها أصنافًا من الأطعمة الساخنة التى أشتهر بها بين جيرانى، فلو حصلت على هذه العربة فسوف تتحسن مبيعاتى».

كل اقتراح كنت أسمعه كان يعطينى أملاً فى إمكانية نجاح المشروع، فخطط الأعمال والتطلعات التى عبّرعنها الفقراء الحقيقيون فى أمريكا لديها قاسم مشترك مع خطط وتطلعات الفقراء التى استمعت إليها فى كلٍّ من بنجلاديش، وماليزيا، وتوجو.

* * *

نتائج المشروع الاستطلاعى الذى طبق فى مدينة «پاين بلف ـPine Bluff » بولاية أركنساس كانت بين يدى «چوليا فينداسيوس» ـ وهى أمريكية من الجيل الثانى من أصول ليتوانية. كانت «چوليا» تعمل عندما قابلتها لدى« بنك الساوث شور ـ South Shore Bank» كانت فتاة شابة، ويملؤها الحماس والقدرة على العطاء، فاقترحت أن تكون مسئولة عن هذا المشروع الاستطلاعى. كان اقتراحى مثارًا لدهشة الجميع؛ فلم يسبق لـ «چوليا» الذهاب إلى الجنوب من قبل.

اتخذ البنك فى البداية مسمى «صندوق تمويل جرامين»، ولكننا سرعان ما اكتشفنا أن اسم «جرامين» يعقد الأمور حيث يجعل «رون ومارى» يضيعان وقتًا طويلاً فى

محاولة لشرح تاريخ «جرامين» فى بنجلاديش. وفى يوم من الأيام وبينما أنا فى مكتبى بدكا، تلقيت مكالمة من «مارى» فى شيكاجو لتقترح علىّ تغيير اسم المشروع ليكون صندوق جود فيث «القرض الحسن ـ Good Faith Fund»، وسبب اقتراحها ذلك يعود إلى أن البنك لا يعتمد فى تعاملاته على فكرة الضامن، وإنما يعتمد على الإيمان والثقة وحسن الظن فى المقترضين. إن اختيار هذا الاسم للمشروع ينطوى على معان كثيرة جميلة ومعبرة، إضافة إلى أنها أسهل وأبسط من حيث الفهم.

تطور عمل صندوق «جود فيث» رويداً رويداً حتى وصل فى تعاملاته إلى المئات من ذوى الدخول المنخفضة بولاية أركنساس. وعندما قام «كلينتون» بالترشح لانتخابات الرئاسة، كان كثيراً ما يستخدم «جود فيث» كنموذج للابتكار والنجاح فى برنامجه لمحاربة الفقر. وفى إحدى نقاط برنامجه الانتخابى، أعلن «كلينتون» عن نيته للبدء فى تأسيس شبكة تشمل جميع أنحاء الولايات المتحدة لبرامج القروض المتناهية الصغر، على غرار نموذج «جود فيث». وقد كان لتصريحه هذا عظيم الأثر فى تحفيز الكثير من المكالمات الهاتفية والرسائل من أنحاء الولايات المتحدة .

وفى عام ١٩٩٢م، وفى حديث له مع محرر مجلة «رولنج ستون»، تحدث كلينتون بإعجاب واضح عن تجربة جرامين. وفى مقال منفرد، قام اثنان من الصحفيين بتسخيف «كلينتون» على حماسه المفرط للتوسع فى برامج القروض المتناهية الصغر فى جميع أنحاء الولايات المتحدة. لكم أحسست حينها بالإحباط، ولكن أحد الأصدقاء الأمريكيين شرح لى رد فعل مجلة «رولنج ستون» واصفًا إياه بأنه رد فعل طبيعى وغير مستغرب تمامًا؛ فقال لى إن جرامين يمثل «نقلة تكنولوچية من العالم الثالث»، وإن النخبة الأمريكية من الممكن ألا تكون متحمسة أو مستعدة لتقبل هذا. فبالنظر إلى رفض الأمريكيين تبنى أية سياسات ناجحة قد تأتى إليهم من الدول اللصيقة أو القريبة إليهم ـ مثل كندا وألمانيا أو إنجلترا- فإنه سيكون من الصعب على «كلينتون» أن يقوم بإقناع شعبه الأمريكى بأن يتبع تجربة من بلد كبنجلاديش.

وبعد أن أصبح رئيسًا للولايات المتحدة، استمر «كلينتون» فى اهتمامه الشخصى ببرنامج «جود فيث» فى أركنساس، كما استمر فى مساندته للقروض المتناهية الصغر. ولكن ولسوء الحظ لم يستمر هذا الاهتمام طويلاً؛ فمنذ انتخابات الكونجرس التى أدت

إلى اكتساح أعضاء الحزب الجمهورى فى ١٩٩٤م، لم يعر كلينتون البرنامج اهتمامًا إلى الحد الذى يضعه به فى قائمة أعماله. ورغم ذلك، استمر فى زيارة المقترضين من برامج جرامين خلال رحلاته الدولية أثناء وبعد انتهاء فترة رئاسته، وكانت لمساندته التى عبر عنها فى أكثر من تصريح أكبر الأثر فى خلق المزيد والتوسع فى برامج القروض المتناهية الصغر.

* * *

ما شهدته من تجارب فى أركنساس تكرر كثيرًا فى أنحاء عديدة أخرى من الولايات المتحدة. ففى جنوب «داكوتا»، على سبيل المثال، كنت أقيم مع «جيرالد شيرمان» وزوجته وطفليه. «جيرالد» هو المسئول عن «صندوق لاكوتا ـ Lakota Fund» وكان قد حصل على تدريب ببنك جرامين ببنجلاديش فى عام ١٩٨٨م وكان هو وأعضاء فريقه العاملون فى «صندوق لاكوتا» من أبرز المناصرين لبرنامج القروض المتناهية الصغر التى تقدم المساعدة للأمريكيين المحليين. وقد أطلعونى على لحاف جميل صنعته مجموعة نسوة من الأميركيات المحليات واللاتى لم تتح لهن من قبل الاندماج فى أية فرصة اقتصادية، ولكنهن الآن يتلقين قروضًا صغيرة، ويعقدن اجتماعاتهن فى الكنائس والمنتديات الاجتماعية، ويقمن ببيع إنتاجهن بأنفسهن.

مثال آخر فى أوكلاهوما، حيث وجه أحد أعظم القيادات المحلية هناك ـ «ويلما مان كيللر» ـ اهتمامًا فعالاً ببرنامج جرامين. وعندما قمت بزيارة منطقة «شيروكى»، التقيت وفريق يضم حوالى عشرين من نساء «شيروكى» الفقيرات، وعندما أخبرتهن عن جرامين، كانت وجوههن جامدة تمامًا لا تعبيرات تبدو عليها مطلقًا، فقد آثرن الجلوس متحجرات الأوجه وصامتات.

فقلت: «حسنًا، إن ردود أفعالكن التى أشاهدها هنا هى أفضل وأكثر تشجيعًا من أى رد فعل قد أكون قد واجهته فى بنجلاديش؛ فهناك، حاولت النسوة تجنبى قدر الإمكان وهربن من طريقى وهن يصحن قائلات: لا . . . لا ، ليست بنا حاجة أو رغبة فى أموالك. لقد اضطررنا إلى السعى خلفهن، ولكنهن رفضن حتى الإنصات إلينا. أما هنا، فعلى الأقل أنتن ما زلتن جالسات فى أماكنكن وتستمعن إلىّ. هذا أمر أعتبره مشجعًا تمامًا».

لم يضحك أحد مما قلته.

فسألت: «هل هناك من أحد فى هذه الغرفة فى حاجة إلى النقود؟».

لا من إجابة واحدة، ولا من يد ارتفعت لتبادر بالرد، ولا من عين رمشت.

فتابعت سائلاً: «إذًا أنتن لستن فى حاجة إلى النقود، ولكن هل تعرفن جارًا أو صديقًا يحتمل أن يكون فى حاجة لبعض المال؟».

وبعد برهة من الصمت، رفعت إحدى النساء يدها وقالت: «نعم، إن لدىّ جارًا أعتقد أنه بحاجة إلى النقود».

فسألتها: «ليفعل ماذا؟ ما الذى يريد القيام به؟».

أجابت المرأة: «لكى يشترى لنفسه موقدًا صغيرًا حتى يتمكن من بيع وجبات ساخنة مثل التاكو».

«وهل يجيد صنع (التاكو)؟ هل يعرف كيفية إعدادها؟».

أجابت المرأة الصغيرة: «أوه، نعم، إنه أفضل من يعد (التاكو) فى المنطقة بأسرها؛ فالكل هنا يعشق قطع اللحم المتبلة وشرائح الكعك المقرمش التى يعدها».

«حسنًا، هلا أرسلتيه إلينا، أنا متأكد من أننا سنعطيه المال اللازم ليبدأ مشروعه. والآن، هل من أحد آخر لديه جار أو صديق بحاجة إلى المال؟».

استغرقت كل نساء «شيروكى» اللاتى بالغرفة فى التفكير لبرهة، وبعدها ارتفعت يد أخرى، قالت صاحبتها: «أعرف أن الناس فى هذه المنطقة يحبون الكلاب الصغيرة».

« حسنًا، وماذا بعد؟».

«هل يمكننى الحصول على قرض لأتمكن من تربية وبيع الكلاب الصغيرة؟».

فأجبتها: «حسنًا، إذا كنت تعتقدين أنك ستتمكنين من الناحية الاقتصادية؛ بحيث يكون فى إمكانك الحصول على كسب المال الكافى لرد القرض، فالإجابة هى نعم بالتأكيد، فنحن سنقوم بإقراضك المال الكافى. كم من المال تحتاجين لمشروعك إذن؟».

«حسنًا، لا أعلم تمامًا، فلكى أقيم مؤسسة صغيرة لتربية الكلاب، ولكى أقوم بأمور الدعاية والإعلان، ولكى أتمكن من شراء أطعمة للكلاب، فأعتقد أننى ربما أكون فى حاجة إلى ٥٠٠ دولار لإنتاج الجيل الأول من تلك الكلاب».

«حسنًا، إننا الآن على الطريق الصحيح للقيام بمشروعات اقتصادية، سوف أقوم بإقراضك المبلغ الذى تحتاجينه».

فسألت فى تعجب: «أنت وافقت؟ أهذا كل ما فى الأمر؟».

«نعم، هذا كل ما فى الأمر».

فتعالت الضحكات من كل من بالغرفة، وتمكنت عندها من رؤية أعين النساء وهى تشرق بالأمل. تتابعت النسوة فى رفع أيديهن لتشاركنا أفكارهن الخاصة فى الحصول على الدخل.

قالت إحداهن: «أرغب فى بيع نباتات الزينة، إن لدىَّ لمسة خضراء سحرية، تجعل أى نبات ألمسه ينمو جيدًا».

فسألتها: «وهل تمتلكين قطعة أرض؟».

«لا، ولكن هذه ليست بمشكلة، ففى منطقتنا هذه، لا يوجد ما يسمى ملكية خاصة للأرض، فلأى فرد من هذه المنطقة الحرية الكاملة فى أن يستغل الأرض بالشكل الذى يراه ملائمًا؟».

فسألتها: «وهل تعتقدين أنك ستتمكنين من بيع تلك النباتات؟».

«نعم... بالتأكيد، إن الأمر سيكون سهلاً».

توصلنا إلى الاتفاق على منحها القرض الذى تحتاجه، وعندئذ استطعت أن أرى كيف أن كل من بالغرفة يقدح زناد فكره من أجل ابتكار أفكار جديدة. وبحلول موعد مغادرتى لهذا اللقاء، كان الجميع يتساءلون: «يونس، متى ستعود إلينا؟ أحضر الأموال فى المرة القادمة».

* * *

لم يكن كلٌّ من « رون وماري» راضيين عن الاكتفاء بمساعدة الفقراء من أهل الريف فقط؛ ولذا سرعان ما بدآ في توجيه ناظريهما إلى الفقراء في مناطق الحضر. فمنذ بضع سنوات بادرا بلفت أنظار المجتمع البنكي وإحضاره إلى المناطق التي تعج بالفقراء في «شيكاجو». ففي الساحل الجنوبي لشيكاجو، كان أصحاب المحلات من ذوي البشرة البيضاء قد هجروا محالهم وغيرهم الكثيرون من رجال الأعمال الذين هجروا مقارهم، وكان ذلك نتيجة لزحف الكثيرين من ذوي البشرة السمراء للإقامة في الجوار. وتدريجيّا، استطاع «بنك الساوث شور ـ South Shore Bank» ـ الذي يديره «رون وماري» ـ أن يكسب ثقة المجتمع المحلي، فزادت أعداد المودعين، وبدأ في إقراض الفئات التي لفظتها أو تجاهلتها العديد من البنوك التقليدية.

وعندما احتاجت «مؤسسة فورد ـ Ford Foundation» إلى البعض من مديري البنوك المستقلين للموافقة على تمويل اقتراحي بإقامة صندوق للإقراض، طُلب من «رون وماري» أن يقوما بزيارة بنجلاديش لتقييم أداء بنك جرامين. كان يبدو عليهما منذ البداية الإعجاب الظاهر بما حققناه، وكانا يأملان أن يتمكنا من تحقيق إنجاز مماثل في أحياء شيكاجو الفقيرة.

في عام ١٩٨٥، وبناءً على طلب «رون وماري»، قمت ولأول مرة بزيارة شيكاجو. وكانت الدعوة بغرض اللقاء والحديث مع مجموعة من الناشطين في العمل الاجتماعي، ومجموعة من الاقتصاديين ورجال البنوك وقيادات المجتمع. وتقريبًا قوبل كلامي بالرفض التام من قبل كل من تحدثت إليهم، بدعوى أن التجربة البنجالية لن تكون مجدية وملائمة للقضاء على الفقر في الولايات المتحدة. كما كانت وجهة نظرهم التي عبروا عنها وأجمعوا عليها أن أهل شيكاجو بحاجة إلى فرص عمل، وتدريب ورعاية صحية وبرامج وقائية من الإدمان والعنف، فحاجتهم إذن إلى برامج للقروض المتناهية الصغر ليست ملحة. كما ادعوا كذلك أن ظاهرة التوظف الذاتي تعبر عن مفهوم بدائي غير متواجد إلا في مجتمعات العالم الثالث. أما بالنسبة لفقراء شيكاجو فإنهم يحتاجون المال لدفع الإيجار أو للحصول على طعام، ولكن ليس ليقوموا باستثماره؛ فهم لا يملكون المهارة الكافية للقيام بذلك في جميع الأحوال.

فجادلتهم بالأفكار نفسها التى كنت قد طرحتها على مديرى البنوك فى بنجلاديش؛ فقلت: «إن الفقراء لديهم مهارات خلاقة وإبداعية، إنهم يعرفون جيداً كيف يكسبون قوتهم وكيف يغيرون من حياتهم كذلك. إن كل ما يريدونه هو أن تتاح لهم الفرصة، والقرض يمنحهم الفرصة التى ينتظرونها. أتفق معكم أنه ربما يكون المجتمع البنجالى مختلفًا وبعيداً كل البعد عن نظيره الأمريكى، ولكنى ما زلت لا أرى فرقًا بين الفقراء فى بنجلاديش والفقراء فى شيكاجو؛ فالمشاكل والتوابع الناجمة عن الفقر واحدة فى جميع المجتمعات».

لم يبد أن أحداً منهم اقتنع بما أقول، فقط «رون ومارى» كانا الوحيدين اللذين يؤمنان بى ويصدقانى. أخذت «مارى» المبادرة بتأسيس مشروع التوظف الذاتى للمرأة والمعروف اختصاراً باسم (WSEP)، وهو منظمة غير هادفة للربح، واستطاعت بمرور الوقت أن تقوم بحزمة من البرامج المتنوعة لمكافحة الفقر. من أهم تلك البرامج «صندوق الدائرة الكاملة ـ (Full Circle Fund (FCF»، والذى تم إنشاؤه عام ١٩٨٨م، وهو يتيح الفرصة للنساء ذوات الدخل المنخفض للحصول على قروض للاستثمار تتراوح ما بين ٣٠٠ـ٥٠٠ دولار، وذلك شريطة تكوين فريق يضم خمسة أعضاء وشريطة أن يتمكن كذلك د. صياغة مقترح مقبول للمشروع الاستثمارى المزمع. ولم يكن يؤخذ فى الاعتبار قيمة القرض، أو التعرف على أعضاء الفريق المتضامنين خلال عملية الموافقة على القرض.

«كونى إيفانز» ـ المدير التنفيذى لـ (WESP) ـ و «سوزان ماتيوشى» ـ حديثة التخرج من MIT ـ كانا من المهتمين ببرنامج القروض متناهية الصغر رغم حداثة عهدهما به. فقبل أن يتم تأسيس (FCF)، جاءت كل من «كونى وسوزان» للإقامة فى بعض قرى جرامين، وكانتا تقضيان أوقات مطولة مع طاقم عمل جرامين والمدير الإقليمى له. وعندما عادتا إلى شيكاجو، قامتا باتباع كتاب عمل جرامين حرفيًا.

ورغم أن البرنامج قد واجهه الكثير من العقبات، إلا أنه يعد برنامجًا ناجحًا. ومن خلال تجربة الـ «FCF»، تكشّف لى بشكل واضح كيف أن برامج الرفاهة المتبعة فى الولايات المتحدة من شأنها ألا تشجع متلقى الإعانة على القيام بأى عمل. فهؤلاء الذين يتلقون إعانة الرفاهة يصبحون حبيسو ليس فقط الفقر وإنما أيضًا أولئك الذين

يقدمون لهم الإعانة؛ فإذا ما تسنى لهم الحصول على دولار، فلا بد أن يقوموا فورًا بتقديم ما يفيد ذلك إلى الإدارة المسئولة عن الإعانات لتقوم بدورها باستقطاع مقابله من مبلغ الإعانة التالى. كما أن متلقى الإعانة لا يسمح لهم بالحصول على قرض من أى مؤسسة مالية؛ وبهذا ـ ووفقًا للقانون السائد ـ لن يسمح لبرامج القروض المتناهية الصغر على غرار «FCF» بالوصول إلى متلقى الإعانة مطلقًا. فكان لزامًا ـ إذن ـ على «WSEP» أن تلجأ للتفاوض مع إدارة معونات الرفاهة لكى تحصل على تصريح خاص لتقوم بعملها. وتحتم علىّ الذهاب إلى إدارة المعونات لكى أشهد أمامهم أن القروض من شأنها أن تقدم المساعدة للأفراد لكى يتخلوا مستقبلاً عن المعونات التى تمنح إليهم، وبالتبعية فإن عليهم أن يمنحوا متلقى المعونة الذين أصبحوا أعضاءً فى «FCF» استثناءً من القانون لفترة تجريبية تمتد إلى ثلاث سنوات. وبعد مباحثات ومداولات، أقر رئيس إدارة المعونات فترة تجريبية لسنة واحدة فقط، وبالتالى فإن فترة السماح تلك يتم تجديدها بشكل سنوى.

والآن وبفضل نجاح «FCF»، تم تعديل قانون معونات الرفاهة، بحيث أصبح ممكنًا لمتلقى المعونة أن يقوم باقتراض الأموال من المؤسسات المختلفة.

تمكن «FCF» من تحقيق بداية قوية مثلت تحديًا لكل التحفظات والانتقادات التى أحاطت بالمشروع. فقد ادعى ذوو النظرة المتشائمة أن فكرة الفريق المكون من خمسة أعضاء تكون قابلة للتطبيق فى المجتمع الأمريكى الذى اعتاد على الاستقلالية بطبيعته. ولكن ما حدث أننا لم نشهد فقط نجاح فكرة الفريق، ولكن شهدنا نجاحها أيضًا فى واحد من أكثر الأحياء الداخلية فى شيكاجو والتى تتسم بالتنافر الحاد بين سكانها. ولكى يشجع «FCF» الناس بذلك الحى من تشكيل فريق، قام بتنظيم حفلات نظامية لكى يساعد أفراد الحى على أن يتعرفوا ويتعاملوا مع بعضهم البعض.

وتلقيت دعوة للقاء المقترضين، ولزيارة منازلهم، ومشاركتهم فى احتفالاتهم، وذلك بمجرد أن نجح «FCF» فى أن يكون على المسار الصحيح. ورأيت القدر نفسه من الإثارة على وجوه الفقراء من متلقى معونات الرفاهة، تمامًا كالذى اعتدت رؤيته على وجوه نساء القرية فى تانجال. واستمعت لنفس العبارات التى تكشف عن إعادة اكتشاف الذات، وتكشف عن القدر نفسه من الحماس والتطلع والإلهام، إنه الصوت

نفسه الذى يملؤه الدفء. بالطبع كان هناك فارق بين المجتمعين؛ فهؤلاء الأمريكيون من سكان المدن لا يقومون بطبيعة الحال بتربية الدواجن أو تقشير الأرز، وإن كانوا مدركين جيداً لما عليهم فعله من أجل الحصول على دخل. إنهم كانوا واثقين من مهارتهم، وقد كنت منبهراً بإبداعاتهم.

إحدى المقترضات استخدمت قرضها فى شراء المكونات اللازمة لخبز وبيع كعكة القهوة. مقترضة أخرى، معروف عنها حبها فى سرد الروايات، استخدمت قرضها لإنتاج شريط كاسيت عليه تسجيل بصوتها لبعض الروايات وقامت ببيعها فى المتاجر المجاورة. اثنتان من المقترضات قامتا بتصميم وبيع الملابس فى أحد المحال الذى قامتا سويّا باستئجاره.

واحدة من أكثر التجارب التى صادفتها فى شيكاجو إثارةً حدثت عندما كنت فى زيارة لمقترضى« WESP» فى منطقة «ذوى الأصول الإسپانية ـ Hispanic» فى الجانب الغربى. وقد تعجبت عندما علمت أن اللغة الإنجليزية قد اختفت تمامًا من هذه المنطقة؛ فكل ما كنت أسمعه هى اللغة الإسپانية، ونظراً لعدم تمكنى من أن أنطق مفردة واحدة بالإسپانية، فقد اعتمدت على اثنين من المترجمين من أفراد « WESP» اللذين قاما بمصاحبتى فى كل مكان. واصطحبانى لمقابلة مجموعة من الأعضاء المقترضين منهم.

أحد هؤلاء الأعضاء كان امرأة تبدو عليها أمارات الخوف، وكانت فى بداية الأربعينيات من عمرها، وتتحدث الإسپانية فقط. فقلت لها: «إن أغطية الأسرَّة التى تصنعينها جميلة للغاية، متى بدأت فى التفكير فى إقامة مشروع كهذا؟».

ومن خلال المترجم شرحت لى المرأة حياتها بقدر كبير من التفصيل، فقالت: «عندما أتت إلىّ «چينى» ـ من طاقم عمل « WESP» ـ وتحدثت معى، كنت مرتعبة. لقد ظننت أنها تحاول أن تبيعنى شيئًا ما، فتجنبتها. لكنها أتت مرة أخرى وبصحبتها امرأة أخرى من أهالى «الهيسپانيك» المجاورين لى. لقد حاولتا الحديث إلىّ، ولكنى كنت ما زلت خائفة من أن أستمع إليهما. لقد كانتا تتحدثان عن إقامة مشروع ما، ولكنى لا أفقه شيئًا فى المشاريع. إن معيشة زوجى قاسية؛ فهو يعمل فى أحد المصانع، ويغضب كثيراً إذا عرف أننى حاولت الحديث مع أحد من الغرباء. إنه لا يريدنى أن

أغادر شقتنا بمفردى؛ فأنا لا أعرف أحداً فى شيكاجو، رغم أننى أعيش هنا مع زوجى منذ قرابة خمس عشرة سنة منذ أن أتى بى من المكسيك».

وتابعت المرأة: «استمرت «چينى» فى القدوم إلىّ مرة تلو الأخرى، وأخبرتنى عن بنك جرامين في بنجلاديش إنه بلد يبعد كثيراً عن هنا. لقد أخبرتنى كيف أن النساء فى ذلك البلد تمكنّ من أن يغيرن حياتهن. لقد أعجبت كثيراً بالقصص التى روتها لى، وتمنيت أن أصبح مثل هؤلاء النسوة فى ذلك البلد. ولكن الأمور هنا كانت صعبة للغاية؛ فلم أكن أجرؤ أن أصنع أى شىء بنفسى، فزوجى سوف يقدم على قتلى إذا سببت له أى مشاكل».

استمرت المرأة فى حديثها قائلة: «ثم بدأت فى التحدث إلى «چينى» التى قامت بتعريفى على نساء أخريات يقطُنّ فى الجوار، فاستمعت إليهن حيث أخبرونى عن ظروف حياتهن القاسية، وعن أولادهن وأزواجهن. أدركت كم نتشابه كلنا إلى درجة كبيرة فى جميع ظروف حياتنا. وتطرق الحديث إلى «چينى» ومؤسسة «WESP»، كما تحدثنا عن بنك جرامين، فبدأت كل واحدة منا فى تخيل ما سوف تصنعه بالقرض الذى من الممكن أن تحصل عليه. فقمنا بتشجيع بعضنا بعضًا على الإقدام على مثل هذه التجربة، كما قمنا بتجميع المعلومات اللازمة لكل منا. وفى النهاية، تمكنا من تكوين فريق من أربعة أفراد؛ حصلت بموجبه اثنتان منا على القرض أولاً، ثم تبعتهما الأخريان. وقدمنا يد المساعدة لبعضنا البعض من أجل إنجاح مشروعاتنا، وتمكنتُ من تسديد القرض الأول لى، والذى بلغت قيمته ٦٠٠ دولار. والآن أنا فى منتصف الطريق بالنسبة لقرضى الثانى والذى بلغت قيمته هذه المرة ١٠٠٠ دولار».

«وهل تجابهك أية مشاكل فى تسويق منتجاتك؟».

«كلا البتة؛ فعلى العكس، أنا متأخرة فى تلبية الطلبات على ما أنتجه، فأنا أستطيع أن أبيع المزيد، ولكنى أقوم بكل شىء بيدىّ وحدى. فلا أحد يساعدنى؛ ابنى يذهب إلى المدرسة، وهو دائمًا خارج المنزل، فأنا الوحيدة التى أبقى بالمنزل».

«وهل أنت سعيدة بالدخل الذى تدرينه على نفسك وأسرتك؟».

ظلت المرأة صامتة لفترة طويلة، ثم أطلقت تنهيدة عميقة وبدأت فى الكلام ببطء شديد. لقد توقعت أن يأتى ردها بأن المال الذى تحققه ليس كثيراً ولكنه يساعد فى

تحسين دخل الأسرة، أو أى شىء من هذا القبيل. ولكن عندما توقفت المرأة عن الكلام، وجهت لى مرافقتى الحديث وهى تترجم لى كلمات المرأة إلى الإنجليزية فقالت: «لم أكن أتخيل يومًا أننى سأتمكن من أن أعمل وأحصل على نقود فى حياتى، ولم يكن زوجى يعطينى أية نقود لأنفقها؛ فكنا نقوم بالتسوق معًا، ثم يقوم هو بالدفع، لم يكن لى الحق فى الحصول على نقود خاصة بى. وطوال الخمس عشرة سنة التى قضيتها فى أمريكا، لم أمتلك مطلقًا حسابًا فى البنك. أما الآن فلدىّ مالى الخاص، ولدىّ حساب بالبنك، ولدىّ دفتر شيكات كذلك. زوجى لا يعرف شيئًا عن هذا كله، فلم أجرؤ على إخباره بالأمر بعد».

لم أعرف ما الذى ينبغى أن أقوله، وفى محاولة لإخفاء مشاعرى سألتها قائلاً: «أخبرنى الكثيرون أنه إذا لم تصر مؤسسة « WESP» على ضرورة تكوين فريق للحصول على القرض، فإن الأمر سيصبح أكثر يسرًا وسهولة، فهل توافقينهم الرأى؟».

نظرت إلىّ بينما كانت مرافقتى تقوم بترجمة سؤالى لها، ثم ردت فى هدوء قائلة: «خلال الخمس عشرة سنة التى قضيتها هنا لم أحظ بصديقة، فلم أكن أعرف حتى أى أحد هنا، لقد كنت وحيدة تمامًا. أما الآن فلدىّ العديد من الأصدقاء، فصديقاتى الأربع فى الفريق أعتبرهن شقيقات لى. وحتى إذا لم تعطنا مؤسسة « WESP» النقود، فلن أتخلى أبدًا عن فريقى هذا».

امتلأت عيناها بالدموع، وخبأت وجهها براحتيها بينما كانت مرافقتى تقوم بترجمة ردها لى.

* * *

فى عام ١٩٨٨م، قدم «أليكس كاونت» إلى جرامين فى منحة مقدمة من هيئة فولبرايت. وفى عام ١٩٩٦م، قام بتأليف كتاب بعنوان «أعطنا قرضًا ـ Give Us Credit»(*)، يقارن فيه بين تأثير جرامين على إحدى قرى بنجلاديش وتأثير «FCF» ولأنه ضليع فى كل من اللغتين الإنجليزية والبنجالية، فقد كان قادرًا على أن يغرق بنفسه بالكامل فى تفاصيل حياة المقترضين فى كلا الثقافتين. وقام بتجميع الكثير من القصص

(*) New York: Times Books.

الممتعة عن تأثير برنامج القروض المتناهية الصغر فى حياة النساء الفقيرات، ومن وفرة تلك القصص وصلت عدد صفحات الكتاب فى طبعته الأولى إلى أكثر من ٦٠٠ صفحة. وبعد العديد من المحاولات المضنية، أعيد تنقيح الكتاب لتقليص حجمه ليصل إلى حوالى ٣٥٠ صفحة. لقد كان الكتاب من أروع القصص التى قرأتها فى حياتى.

فى الوقت الحالى يشغل «أليكس» منصب رئيس مؤسسة جرامين فى الولايات المتحدة والمعروفة اختصاراً باسم (GF-USA) وهى مؤسسة غير هادفة للربح ومقرها فى ولاية واشنطن ـ الموضوع الذى ذكرناه قبل فى الفصل التاسع من الكتاب. ومثلت تلك المؤسسة دفعة قوية للتوسع فى برامج القروض المتناهية الصغر ـ على غرار جرامين ـ فى العديد من الأماكن مثل: تولسا بولاية أوكلاهما، ودالاس بولاية تكساس، وهارلم فى نيويورك. وإذا ما وجد الأعضاء فى الكثير من التنظيمات مشقة فى السفر إلى بنجلاديش للاطلاع على نمط جرامين، نقوم بتوجيههم مباشرة إلى (GF-USA) لتكون دليلاً لهم فى اكتساب ما يريدونه من معلومات لآلية عمل جرامين.

هناك الكثير أيضًا من البرامج الأمريكية التى أعجبت بفكرة القروض المتناهية الصغر وقامت بتبنى تطبيقها، وإن كان بأساليب مختلفة قليلاً؛ فالبعض منها لم يجبر مقترضيه مثلاً على ضرورة تكوين مجموعات من أجل الحصول على القرض، والبعض منها كذلك لم يستهدف فى برامجه الفقراء فقط، كما أن الكثير منها أيضًا لم يضع النساء محوراً لاهتمامه، وعدد قليل جدّاً من هذه البرامج اهتم بتقديم دورة تدريبية عن كيفية إدارة مشروع تجارى فى مقابل الحصول على القرض.

وقامت تلك التنظيمات ـ والتى وصل عددها إلى ما يقرب من ٢٥٠ منظمة ـ بتكوين شبكة تدعى «اتحاد فرص المشروعات الاقتصادية ـ Association of Enterprise Opportunity (AEO)»، هدفها التنسيق بين أنشطتها وإقامة الاجتماعات السنوية لمراجعة أدائها. أما بالنسبة لنا فتربطنا علاقة وثيقة بنحو خمسين منظمة من الأعضاء فى الاتحاد «AEO» والتى تتماشى فى مبادئها مع مبادئ عمل جرامين، بالإضافة إلى الكثير من المنظمات الأخرى فى الاتحاد نفسه، والتى تستخدم أساليب مغايرة فى تطبيقها لبرنامج القروض المتناهية الصغر.

* * *

وبالمثل، نجحت برامج القروض متناهية الصغر فى أوروبا؛ سواء فى دول أوروبا الغربية الغنية والتى تعانى من ارتفاع معدلات البطالة، أو فى دول أوروبا الشرقية الفقيرة والتى خرجت لتوها من النظام الاشتراكى. ورغم أن العديد من المنظمات التطوعية فى أوروبا كانوا مهتمين بأفكارنا ، ولا أعنى بهذا الحديث المفكرين ورجال البنوك والصحفيين، إلا أن القليل منهم كان مستعداً للأخذ بالمبادرة من تلقاء نفسه فى تنفيذ برامج القروض متناهية الصغر. وفى محاولة للترويج إلى جرامين، توجهت بأفكارى إلى أعضاء اللجنة البرلمانية فى «بون» بألمانيا والمجلس الألمانى فى «بيشوبس»، كما ظهرت على شاشات التلفاز أمام الجمهور الفرنسى، وحصلت على درجات الشرف فى إنجلترا، ورغم ذلك ما يزال هناك إعراض عن القيام بأى محاولة للتنفيذ الفعلى.

من المحتمل أن يكون جرامين بما يحمله من مبادئ يبدو مقلقًا للأفكار المستقرة فى النسق القيمى الأوروبى. ففى العالم المتقدم، يكون التحدى الأعظم بالنسبة إلىّ هو التشبث المطلق بنظام الرفاهة الاجتماعية. فمرة تلو الأخرى نجد أنفسنا ندور فى إطار المشكلة نفسها: متلقو المعونة الشهرية يشعرون بالخوف من القيام بأى مشروع تجارى الأمر الذى يذكرنى كثيراً بسيطرة تعاليم «البوردا» على نساء القرى فى بنجلاديش. فجميع متلقى المعونة يقومون باحتساب مقدار المعونة وكذا أموال التأمينات التى يحصلون عليها من الحكومة، والتى من الممكن أن يخسروها إذا أقبلوا على عملية التوظف الذاتى، وبناءً على حساباتهم تلك، يجدون أن المخاطرة التى سيقومون بها لا تساوى المجهود المبذول.

بعض المقترضين حاولوا الحصول على القرض سرّا على أمل ألا تقوم الحكومة بافتضاح أمرهم. ولكن مخبرى الحكومة غالبًا ما يكونون من السرعة بحيث يقومون بتتبع متلقى معونة الرفاهة إذا ما قاموا بتأسيس مشروع تجارى، فيتم شطب أسمائهم فوراً من برنامج المعونة. فى الدول الصناعية، يُنظر إلى قطاع الأعمال غير الرسمى كما لو كان مرادفًا فى عدم مشروعيته لأعمال النصب والاحتيال. وللحصول على الإطار القانونى الملائم، فلا بد للفقراء - الذين قاموا بتأسيس مشروع ما لتوظيف أنفسهم ذاتيّا، أن يقوموا بتقديم طلب إلى الجهات الرسمية لتسجيل بياناتهم فى سجلات رسمية والحصول على دفاتر ضريبية. إنه أمر خال من المنطق تمامًا ذاك الذى ينتظر من

شخص ليس بخبير وغير متعلم نسبيّا أن يلبى جميع المطالب الرسمية للجهات البيروقراطية؛ ونتيجة لذلك، فإن عدداً كبيراً من المقترضين من برامج مماثلة لجرامين فى أوروبا يعدون من الناحية الفنية خارجين عن القانون. إنهم مخيرون بين الحصول على المعونة أو إخفاء ما يحصلون عليه من قرض.

فى أغلب الأحوال، إذا حدث وسمح القانون للفقراء بتأسيس مشروع خاص بهم، فإن القائمين على مؤسسات المعونة لن يسمحوا لهم بذلك. فقد حدث أن رغب أحد الشباب ـ خارج حديثًا من السجن ـ فى أن ينشئ مكانًا يقدم فيه البطاطس المحمرة، ولكن المؤسسة التطوعية التى توفر له مكانًا للإيواء رفضت هذا السلوك المستقل منه. وكحل بديل، وفرت المؤسسة ذلك المكان وقامت باستئجار الشاب ليقف فيه كموظف مدفوع الراتب.

ولكن الوضع فى أوروبا يتغير وإن كان بشكل بطىء؛ فأعداد متزايدة من المفكرين وعلماء الاجتماع لم يعودوا ينظرون إلى الدولة باعتبارها المنقذ والملاذ للمجتمع، وإنما بدءوا يوجهون أنظارهم إلى المبادرات الفردية عوضًا عنها. واحدة من هؤلاء المفكرين النابغين هى «روزاليند كوبيسارو» وهى خريجة پولندية من كلية (وارتون) لإدارة الأعمال بجامعة أوكسفورد ـ والتى أصبحت أحد كبار المسئولين فى «بنك مورجان الدولى للاستثمار ـ Morgan Investment Bank» ـ لم تقم «روزاليند» مطلقًا بالتعامل فى قروض تقل عن ١٠٠ مليون دولار. وفى إحدى رحلاتها بالطائرة من لندن متوجهة إلى وارسو، حدث أن وقعت بين يديها نسخة من مجلة «الفاينانشيال تايمز ـ Financial Times» والتى قرأت فيها مقالاً عن بنك جرامين. وفى الحال أدركت «روزاليند» أن برنامج القروض المتناهية الصغر هو بالضبط ما تحتاجه پولندا. وقامت بمناقشة الفكرة مع وزير المالية الپولندى، الذى فى الحال طلب منها التخلى عن وظيفتها لكى تتفرغ لتأسيس برنامج جرامين هناك. وفى ديسمبر من عام ١٩٩٣م، قررت «روزاليند» أن تقبل التحدى، وتخلت عن منصبها فى بنك «مورجان».

قامت «روزاليند» بالتعاون مع فريق عملها الصغير بتحليل مائتى منهج مختلف للإقراض. كما قاموا باختبار تسعة من النماذج الاستطلاعية، ووقع اختيارهم على نموذج جرامين وقاموا بتكييفه ليتلاءم وتقاليد وظروف بلدهم. واليوم لديهم عشرون

فرعًا للإقراض يتعامل مع أربعة آلاف من المقترضين، ووصل حجم القروض الممنوحة إلى ١٠ ملايين دولار، وحققوا معدل سداد يصل إلى ٩٨,٥ ٪. تنوى مؤسسة «Fundusz Mikoro» التى ترأسها «روزاليند» أن تعتمد على ذاتها فى الحصول على التمويل بموجب تصريح يتيح لها ذلك، شأنها فى هذا شأن أى مؤسسة بنكية أخرى.

تقول «روزاليند»: «عندما أنظر إلى مجال عملى السابق وعملى الحالى، فإنهما يبدوان لى كطرفى نقيض: فعملى فى النظام البنكى التقليدى كان يفتقر إلى الجانب الروحى، أما ما أفعله الآن فإنه يعطى قيمة حقيقية لما أقوم به، وبالتبعية يعطى معنى جميلاً لحياتى كلها. وتعد «روزاليند» واحدة من العديد من الناشطين فى المجال الاجتماعى الذين كرسوا حياتهم من أجل المساعدة فى توفير برامج القروض المتناهية الصغر إلى الفقراء.

فاعلة أخرى نابغة فى مجال القروض المتناهية الصغر هى «بوديل مال» التى كانت تعمل فى وزارة الثروة السمكية بالنرويج. فى عام ١٩٨٦م، قدمت لزيارة زوجها، وهو نرويجى يعمل كمستشار فى بنجلاديش. وكانت إحدى مهام «بوديل» التى كلفتها بها وزارة الثروة السمكية فى النرويج، هى أن تقوم بتشجيع الفتيات الشابات اللاتى ترعرعن فى «جزر لوفوتن ـ Lofoten Island» على العودة إلى بلدهن. فتلك الجزر ـ الواقعة فى أقصى بقعة من ساحل النرويج الشمالى ـ تفاقمت فيها ولسنوات عدة مشكلة التناقص الحاد فى عدد السكان. ورغم أن الرجال من الشباب عادة يعودون إلى جزرهم بعد الانتهاء من دراستهم الجامعية، إلا أن ذلك لم يكن هو الحال بالنسبة للفتيات؛ حيث يفضلن عدم العودة لعدم وجود ما يحفزهن على العودة إلى جزرهن. فطيلة الوقت تقريبًا تكون النساء فى انتظار عودة أزواجهن أو آبائهن الصيادين من رحلاتهم البحرية، فتلك الجزر لا توفر لهن أى نوع من الأنشطة الاجتماعية أو التجارية التى من الممكن أن تشغلهن خلال تلك الفترة. فالنساء على تلك الجزر يعانين من الوحدة، وهو ما يدفع الفتيات الشابات إلى عدم العودة وهجر المكان، وبالتبعية يؤدى هذا إلى اختفاء الشبان أيضًا من تلك الجزر.

وبفضل الجهود المضنية والمتواصلة التى بذلتها «بوديل»، قررت الحكومة النرويجية الأخذ بالمبادرة فى خلق مشروع كـ «جرامين» تحت إشراف وزارة الثروة السمكية. يوفر

هذا المشروع للنساء من سكان الجزر القروض التجارية لمساعدتهن فى إقامة مشروعات مولدة للدخل، ويهدف المشروع إلى تشجيع النساء على البقاء فى الجزر من خلال جعل حياتهن أقل وحدة وأقل وحشة وأكثر قيمة.

وقد دعيت لزيارة بعض المشروعات التى أقيمت فى شمال النرويج، وكنت مندهشًا مما رأيته: إنه نموذج آخر للتحول الاجتماعى، والذى يشبه إلى حد كبير ما كنا نشاهده فى بنجلاديش، وإن كان بشكل مختلف. فالآن - ولأول مرة - تحصل النساء فى الأقطار القطبية الشمالية على قروض تجارية، وبفضل برنامج جرامين أصبح لهن وسيلة للوصول إلى المؤسسات المساندة للعمل الاجتماعى والمؤسسات المالية. ويقمن حاليًا باستخدام القروض فى صناعة منتجات مختلفة مثل المعاطف والأوزان المستخدمة لحفظ الأوراق، وكذا الكروت والتماثيل الخشبية والرسومات المستقاة من المناظر المحلية. فالعمل فى مثل هذه الأنشطة وفّر لهن مصدرًا هامًا للدخل، وساعدهن وأسرهن على الارتقاء بمستوى المعيشة. ولكن الأكثر أهمية من هذا كله، ما أفضى عنه استخدام القروض المتناهية الصغر من إحداث نوع من الترابط فى المجتمع النرويجى، ومن إضافته لمعنى جديد فى حياة الأفراد.

لحقت المجتمعات القريبة من النرويج بها فى الأخذ ببرامج مشابهة؛ فالمشاكل نفسها تقريبًا تجد طريقها فى شمال فنلندا وفى المنطقة القريبة لروسيا الشمالية. ففى فنلندا - على سبيل المثال - ظهرت مؤسسة «فنلندا للقروض المتناهية الصغر - Finnish Micro Credit Ltd.» التى بدأت فى تطبيق نمط جرامين فى مقاطعة هلسنكى. كما ظهرت مؤسسات أخرى مثل «The Cooperative Eko-Osuusraha» بمعنى «اتحاد القروض الخضراء/ الصديقة»، وتقوم تلك المؤسسة بمنح قروض متناهية الصغر إلى الأفراد العاملين فى المجالين البيئى والاجتماعى. كما أن هناك أربع مبادرات أخرى لجرامين فى الريف الفنلندى وتشرف عليها وزارة الشئون الداخلية. جميع هذه البرامج هى نسخ مقلدة من نموذج «Nettver Kredit Model» الذى أسسته «بوديل مال» فى جزر لوفوتن بالنرويج.

* * *

الفصـــل الحـادى عشــر

جــرامـيـن فـى حقبـة التسعينيـات

فى ديسمبر ١٩٩٠م، تمت الإطاحة بالحكومة العسكرية التى حكمت بنجلاديش لمدة عشرة سنوات فى مظاهرة شعبية. واتفقت الأحزاب السياسية الرئيسية ـ والتى قادت الحملة من أجل العودة إلى الحكم الديمقراطى ـ على مساندة وجود حكومة انتقالية برئاسة مجلس القضاء الأعلى السابق.

وفى فبراير التالى، قامت الحكومة الانتقالية بتنظيم انتخابات اتسمت بالهدوء ومرت بسلام، وأسفرت عن فوز بيجوم «خالدة زيا» وحزبها ـ الحزب الوطنى البنجالى. وكانت «الشيخة حسينة» ـ زعيمة ثانى أكبر الأحزاب البنجالية ـ من الحكمة بحيث اعترفت وهنأت «زيا» على فوزها ـ والتى أصبحت بعد خمس سنوات رئيسة للوزراء.

فى دولة تنتمى إلى العالم الثالث كبنجلاديش، تتيح العملية الديمقراطية للفقراء استغلال ما يتمتعون به من ميزة نسبية، ممثلة فى كثرة أعدادهم. ولكن لكى يتم لهم ذلك، لا بد أن يكونوا منظمين وأن يوحدوا صفوفهم. هذه الحقيقة جعلتنى أدرك وقتها كم هو ضرورى أن تتاح الفرصة لمقترضى جرامين لكى يتم الاستماع إلى أصواتهم، فطلبت من طاقم العمل بالبنك أن يكثف عمله خلال الأسابيع التى سبقت

انتخابات ١٩٩١م، وذلك لكى نضمن أن نسبة ١٠٠ ٪ من جملة الأعضاء البالغين فى عائلات جرامين (المقترضين) يقومون بتسجيل أسمائهم لإثبات حقهم فى التصويت. كما أوصيت بأن يتولى كل مركز مهمة تجميع أصوات أعضائه خلف مرشح معين يختارونه، وأن يذهبوا إلى صناديق الاقتراع فى جماعات توحى بوحدة الجبهة. وكان تفكيرى أنه حتى إذا لم يتم الاعتداد بأصواتهم فى انتخابات هذه المرة، فسوف يتسنى لهم ذلك فى الانتخابات القادمة. وأوضحت مقصدى جيداً لكل فرد من طاقم عمل جرامين، وهو ألا يحاولوا مطلقًا التأثير على المقترضين فى اختيارهم لمرشح دون الآخر، بأى شكل من الأشكال.

إن عملية اختيار القيادات من خلال وسائل ديمقراطية. ليست بالعملية الجديدة على مقترضى جرامين؛ فجميع الجماعات فى جرامين تقوم باختيار رئيسها ونائبه، وكل مركز من المراكز يقوم باختيار رئيسه ونائبه كذلك، بحيث يتم اختيارهما من رؤساء الفرق المختلفة(*)؛ ولذا، فلم أكن مندهشًا وأنا أشاهد مقدار التحمس لدى المقترضين لكى يمارسوا حقوقهم الديمقراطية فى الانتخابات الوطنية التى جرت عام ١٩٩١م. فتوجهت أعداد غفيرة من المراكز المختلفة فى تجمعات إلى صناديق الاقتراع حاملين رايات تشير إلى انتمائهم إلى أحد مراكز جرامين، وأنهم جميعًا سيصوتون بصوت رجل واحد. وفى بعض الحالات، تساءلت القيادات المحلية عن إمكانية حضورهم الاجتماعات التى تديرها مراكز جرامين.

ولكن الدليل الحقيقى على قوة تأثير جرامين جاء فى أعقاب الانتخابات، وذلك عندما أتى إلى مكتبى مجموعة من المرشحين الذين خسروا فى الانتخابات يشكون لى أن خسارتهم تعود إلى عدم مساندة مقترضى جرامين لهم عند الإدلاء بأصواتهم. ودائمًا كان يأتى ردى بأن يقوموا بتوجيه هذا الكلام إلى المقترضين أنفسهم وليس إلىّ؛ وذلك لأنى لست أنا من ذهب إلى الاقتراع.

قدمت لنا انتخابات عام ١٩٩١م خدمة أخرى، تمثلت فى قيامنا بالإعداد والتجهيز للانتخابات الهامة التى أعقبتها عام ١٩٩٢ و ١٩٩٦ و ١٩٩٧م. ففى عام ١٩٩٢م، تم

(*) المركز يضم مجموعة الفرق التى تعمل فى منطقة واحدة ـ كما ذكر سابقًا.

انتخاب ما يقرب من أربعمائة مقترض من جرامين كأعضاء فى المجالس الاتحادية . وفى عام ١٩٩٦م ، أخذ المقترضون بالمبادرة فى إحداث خطوة لم تكن فى الحسبان مطلقًا ؛ فقد زادت أعداد النساء اللاتى ذهبن للاقتراع فى الانتخابات الوطنية عن أعداد الرجال ، تلك الخطوة التى نجحت فى الإطاحة بأحد الأحزاب السياسية خارج البرلمان نتيجة لموقفه المتشدد ضد حقوق المرأة . وإضافة إلى ما سبق ، تم انتخاب أكثر من ١٧٥٠ عضواً من أعضاء جرامين (١٤٨٥ من النساء ، و ٢٦٨ من الرجال) ، كما تم انتخاب ١٥٧٠ عضواً من عائلات مقترضى جرامين فى انتخابات المجالس المحلية عام ١٩٩٧م . كما قام اثنان من مقترضى جرامين من الرجال ، وكذلك سبع وخمسون من عائلات المقترضين من الرجال بالترشح كرؤساء للمجالس المحلية . ووصلت نسبة من نجح منهم ٦ ٪ من إجمالى أعداد الأعضاء المنتخبين فى جميع المجالس المحلية على مستوى الدولة ككل . هذه النتائج المذهلة أثبتت لنا أنه بمجرد أن ينمو الحس بالتقدير الذاتى داخل المقترضين ، فإنهم يكونون أكثر استعدادا للتعبير عن آرائهم .

لكم كنا سعداء بما حققناه من نتائج فى انتخابات فبراير عام ١٩٩١م ، وكم كانت سعادتنا كذلك بالتوسع المطرد فى برنامج القروض المتناهية الصغر ، الذى وجهت إليه سلسلة من الصدمات المتوالية ، والتى جعلت من عام ١٩٩١م عامًا من أشد الأعوام التى صادفتنا صعوبة . فكانت أولى تلك الصدمات عندما قررت الحكومة المنتخبة حديثًا الإعفاء أو التنازل عن جميع القروض الممولة من بنوك حكومية والتى تقل فى قيمتها عن ٥٠٠٠ تاكا (حوالى ١٢٥ دولارًا فى ذلك الحين) . ورغم أن هذه السياسة قد تبدو كما لو كانت فى صالح الفقراء ، إلا أن واقع الأمر يشير إلى أن ١٠٠ ٪ تقريبًا من هذه القروض الحكومية تذهب إلى مالكى الأراضى - الفئة الأوفر حظًا فى مجموع السكان . ولكن نظرًا لأن كافة القروض التى نمنحها تقل عن ٥٠٠٠ تاكا كذلك ، فقد لجأ مقترضو جرامين إلى الظن بأن قروضهم سوف يطولها الإعفاء على غرار القروض الحكومية . لقد كان من الصعب جدًا أن نشرح للمقترضين كيف أن قروض الأغنياء فى قريتهم قد تم التنازل عنها ، بينما قروضهم هم الفقراء فعلاً . . . فلا .

لم يعتمد جرامين فى عمله يومًا على الدعم الحكومى ، وبالتالى فإن الإعفاء عن كافة القروض التى تقل عن ١٢٥ دولارًا تعنى نهايتنا نحن . ولكن فى النهاية ، قبل

المقترضون منطق حديثنا، وإن كانوا على مضض؛ لذا كان أملنا الوحيد للمستقبل أن تراعى الحكومات البنجالية القادمة ، وكذلك جميع الحكومات فى المناطق التى أخذت بسياسة القروض متناهية الصغر، وأن تفكر مرتين قبل أن تحاول كسب التأييد وزيادة شعبيتها باستخدام أداة التنازل عن القروض.

وبالرغم من استقرار وضعنا بالنسبة للإقراض، إلا أن مشكلتنا بعيدة كل البعد عن أن نعتبرها قد انتهت. ففى الثلاثين من شهر أبريل، ضرب إعصار حلزونى المنطقة الجنوبية فى البلاد، وأدى إلى مقتل ١١٠,٠٠٠ شخص فى واحدة من الليالى المفزعة. وقع الإعصار فى الساعة الثانية صباحًا، الأمر الذى أدى إلى حصاده لأرواح الكثير من السكان الغافلين، كما تضرر الكثير من العاملين والمديرين بجرامين على نحو غاية فى السوء. وبعد الإفاقة من هول ما حدث، خرج العاملون والمديرون فى قوارب للبحث عن ناجين فى وسط آلاف من الجثث الآدمية والحيوانية المتنفخة والطافية حول مساكنهم السابقة المغمورة بالمياه.

وتم اقتياد الناجين إلى مناطق جافة، وهم فى حالة من الذهول العميق لما أصابهم. وخوفًا من أن يقوم أحد بسرقة ما تبقى لهم من ممتلكات قليلة، رفض بعض الناجين ترك منازلهم المهدمة. وخلال الساعات التى أعقبت حدوث الإعصار، ماتت أعداد كبيرة من الناجين لعدم تمكنهم من أن يوفروا لأنفسهم المأوى والطعام فى الوقت الملائم.

وعندما وصلت إلى شيتاجونج لتقدير حجم الكارثة، غلبتنى مشاعرى لما سمعته ورأيته من مآس؛ فقد أخبرتنى إحدى النساء أنها ظلت تجرى وطفلها حتى إذا وصلت إلى مكان تنأى به عن الإعصار، لم تدر إلا وصغيرها قد طار من بين ذراعيها من شدة الرياح. وبعد بضعة دقائق، أدركت المرأة أنها إذا لم تكن قد دخلت المأوى فى الحال لكانت قد قتلت، ولكنها لم تر صغيرها أبدًا بعد ذلك اليوم.

وفى استجابة لهذه الظروف، تخلينا عن كافة الشروط التقليدية التى نطبقها فى حالة القروض المخصصة لإقامة المساكن، وأعلنا عن نيتنا لصرف قروض تضمن ليس فقط تمكين المتضررين من المقترضين لإعادة بناء مساكنهم التى فقدوها، بل وإتاحة الفرصة

لهم أن يقوموا ببناء مساكن أفضل مما كانت لديهم؛ الأمر الذى قام به الكثير من المقترضين. كما أنهم أعادوا إقامة مشروعاتهم المدرة للدخل، بل وبدءوا فى رد مبالغ رمزية لما أخذوه من قروض.

دائمًا كانت تدهشنى السرعة التى يتمكن بها طاقم العمل بجرامين والمقترضون كذلك من التغلب على الكوارث الطبيعية التى تحيق بهم؛ إنهم يؤكدون لى مرة تلو الأخرى كيف أن الإنسان هو مخلوق غاية فى الإبداع والتحمل والمرونة، ولا سيما إذا كانوا يعملون فى ظل إطار هو مؤسسى يشجعهم ويوفر لهم المساندة اللازمة لتصرفاتهم. وفى كل مرة كنت أسمع فيها آراء بعض الأفراد وهم يدعون أن جرامين سوف ينهار مع الكارثة التالية التى ستحل ببنجلاديش، يكون ردى عليهم بأن جرامين والمقترضين منه سوف ينجحون فى الخروج من جهود إعادة التأهيل أقوى مما كانوا عليه من قبل. وفى كل مرة يتم إثبات أن ما أقوله هو الواقع فعلاً.

* * *

وبحلول عام ١٩٩٤م، كنا قد أفقنا تمامًا من التحديات التى واجهتنا فى بداية الحقبة، كما كنا نتمتع بأفضل أداء مالى شهده البنك على الإطلاق. وتمكنا من التحرر من قيود تحالف الجهات المانحة لنا فى العام المنصرم(*)، وأصبحنا نعمل وفق شروط تجارية محضة. وبعدها بعامين - فى أبريل من عام ١٩٩٦م - توسعنا فى إقراض بليون دولار لمليون مقترض من إجمالى مليونين؛ الأمر الذى مثل نقلة ضخمة فى تاريخ جرامين. فالمشروع الذى بدأ تمويله عفويًا بسبعة وعشرين دولارًا من جيبى الخاص، وصل الآن إلى بليون دولار. إن جرامين تمكن بحق من أن يسابق الريح.

عندما قمت بزيارة القرى، وجدت كيف أن عددًا كبيرًا من المقترضين لم يتمكنوا فقط من تجاوز خط الفقر، ولكنهم تركوه خلفهم بمسافات كبيرة. فقابلت مقترضين وصلت القيمة الأسبوعية لقسط القرض - والتى تمثل حوالى ٢٪ من أصل القرض - وصلت إلى أكثر من خمسمائة تاكا (أى ما يعادل ١٢ دولار)، بينما بلغت قيمة أول

(*) تحالف المانحين كان قد تكوّن لتنسيق علاقاتنا مع المانحين - على اختلافاتهم - الذين قدموا لنا منحًا أو قروضًا وفقًا لمعدلات فائدة منخفضة خلال فترة الثمانينيات وبداية التسعينيات.

قرض أخذوه من جرامين والذى كان منذ عشر سنوات مضت ـ على حسب قولهم ـ خمسمائة تاكا. إذًا قدرتهم على الحصول على قرض، وقدرتهم على استثماره ـ ومن ثم رده ـ تزايدت بمقدار خمسين ضعفًا عما كانوا عليه منذ عشر سنوات.

إحدى قصص النجاح المشرفة ترويها لنا «بيجوم مرشدة» التى ظهرت فى محطة «PBS» الوثائقية فى برنامج يتناول القروض المتناهية الصغر بعنوان «بفضل قروضنا ـ To Our Credit». ورغم أن ما قصته «مرشدة» قد يبدو للبعض أنه حالة استثنائية، إلا أنه يشير إلى نموذج مصغر لما يحدث بالفعل فى جرامين، فالقصة دليل على نجاح الفرد فى الوصول إلى استغلال طاقاته الكامنة بشكل أكثر يسرًا وسلاسة بعد حصوله على القرض.

ولدت «مرشدة» فى أسرة فقيرة مكونة من ثمانية أطفال، ولم يكن أىّ من والدها أو جدها يملك أرضًا زراعية. وفى الخامسة عشرة من عمرها تزوجت من رجل يسكن فى القرية المجاورة، ويعمل ضمن العمالة غير المؤهلة فى أحد المصانع. ومرت السنوات الأولى من زواجها على نحو جيد، ولكن الوضع أصبح سيئًا بمجرد أن رزقت بأطفال؛ فمع تزايد نفقات الأسرة أصبح ما يحصل عليه الزوج من دخل لا يكفى تدريجيًا. وفى النهاية، أصبح واضحًا لديها أن زوجها مدمن على المقامرة.

وفى أثناء المجاعة التى ألمت بالبلاد عام ١٩٧٤م، منح زوجها مكافأة قيمتها ١,٨٠٠ تاكا، فقدها كلها فى المقامرة. وعندما تجرأت «مرشدة» واشتكت من وضعها، تعرضت للضرب من قبل زوجها. ولكى تتحصل على المزيد من الدخل، عملت «مرشدة» فى غزل القطن الخام لتحويله إلى خيوط؛ وكانت تعمل بموجب عقد لحساب آخرين، ولكنهم كانوا يعطونها القليل من المال الذى لا يكفى فى أغلب الأحوال إلا لشراء حفنة من الأرز المفروك. ورغم ذلك استمرت فى العمل حتى لا تموت من التضور جوعًا، ولكنها بدأت النظر فى بدائل أخرى للحصول على دخل، مثل العمل كخادمة منزلية لأسرة غنية، أو اللجوء إلى الشحاذة، ولكن ما الذى سيحل بأطفالها؟.

فى أحد الأيام، أتى زوجها إلى المنزل بعد غياب أسبوع شاكيًا من أنه لا يملك الطعام الكافى ليسد جوعه. فقامت «مرشدة» بطهى بعض الطعام له، رغم أنه لم

يدخل جوفها أى طعام فى ذلك اليوم بأكمله. ويغَضَب ضَرَبَها زوجها وغادر المنزل قائلاً إنه سوف يعود ثانية فى الصباح التالى. وفى ذلك اليوم تعرضت القرية إلى عاصفة رعدية، وكان زوجها قد باع سقف المنزل لكى يدفع الديون المتراكمة عليه بسبب القمار. وأغرقت الأمطار الغزيرة «مرشدة» وأطفالها الثلاثة تمامًا. ومنذ تلك اللحظة قررت «مرشدة» أنه لا بد لها من تغيير الوضع، وعندما عاد زوجها فى منتصف الليل، واجهته بما تنوى فعله.

«لقد قمت فقط بإحضار كمية بسيطة من الأرز المطحون لابنتك، ولكن لا شىء لى... رغم أن كل من بالقرية يقولون إنك تكسب الكثير من المال». فاستشاط زوجها غضبًا وضربها ثم قام بتطليقها فى لحظتها وأمرها أن تغادر المنزل.

فسألته: «وماذا عن الأطفال؟».

رد عليها قائلاً: «بإمكانك أن تلقى بهم فى النهر وتدعيهم ليغرقوا، أنا لا أهتم».

أرسلت «مرشدة» فى طلب أخيها الذى عرض عليها أن تأتى للإقامة معه فى منزله. وبمجرد انتقالها إلى منزل أخيها، نجحت فى أن تجد عقودًا أخرى للعمل فى غزل القطن الخام. وكانت «مرشدة» قد سمعت عن جرامين لدى وصولها لقريتها. وفى البداية، واجه جرامين معارضة من قيادات القرية الذين حاولوا منعه من فتح مراكز له فى القرية.

التقت «مرشدة» بواحدة من العاملات فى جرامين شجعتها على عدم اللحاق بالبنك على أمل أن تعود مرة أخرى لقرية زوجها. ولكن «مرشدة» ـ استوقفت عاملاً آخر بالبنك ورجته أن يعطيها نقودًا. لقد قلت له ـ الكلام على لسان «مرشدة» ـ: «إننى مستعدة لأن أقطع النهر سابحة؛ لكى أحضر اجتماعات جرامين إذا اقتضى الأمر منى ذلك». كما أخبرته أننى سأقوم باتباعه إلى أى مكان يقصده لكى أتمكن من تكوين فريق، وبالتالى أتمكن من الانضمام لجرامين. لقد أخبرته أن عليه إعطائى نقودًا، وإلا فلن تكتب لى النجاة أنا وأطفالى. فقال لى إننى لن أتمكن من تكوين فريق فى التو واللحظة، ولكنه سيأتى إلى منزلى فى غضون بضعة أيام ليساعدنى فى تكوين الفريق. وبالفعل نفذ وعده لى وأتى».

اقترضت «مرشدة» فى البداية ١,٠٠٠ تاكا لتشترى معزاً، وتمكنت من رد القرض خلال ستة أشهر من الأرباح التى حققتها من بيع اللبن. وفى المرة التالية اقترضت «مرشدة» ٢,٠٠٠ تاكا لشراء القطن الخام ونول يدوى للغزل، وبدأت فى تصنيع أوشحة للنساء، وكانت تقوم ببيعها مقابل ٥٠ تاكا بدون شرابات أو ١٠٠ تاكا بشرابات. ونما مشروع «مرشدة» بشكل كبير إلى الحد الذى كانت تلجأ فيه إلى توظيف خمس وعشرين امرأة خلال موسم الذروة ليعاونَّها فى تصنيع الأوشحة. وبالإضافة إلى ذلك، تمكنت «مرشدة» باستخدام ما حققته من أرباح من شراء فدان من الأرض الزراعية، وقامت بتشييد منزل باستخدام قرض الإسكان الذى وفره لها جرامين، كما قامت بمساعدة إخوتها فى تأسيس مشروع خاص بهم لبيع «السارى» والاتجار فى القطن الخام. كل هذا إلى جانب بروز نجمها كقائدة للمركز الذى يتبعه فريقها؛ فتم ترشيحها كرئيس للمركز لعدة مرات.

* * *

وخلال فترة التسعينيات، بدأ جرامين مجموعة جديدة من برامج الإقراض لتشجيع المقترضين الناجحين من أمثال «مرشدة». وتضمنت تلك البرامج الجديدة منحًا لقروض موسمية للمقترضين المشتركين بشكل تضامنى فى جنى محصول ما، أو لأولئك الذين تمكنوا من شراء قطع صغيرة من الأراضى بعد انضمامهم لبرامج جرامين. نوع آخر من البرامج الجديدة الذى منحنا بموجبه قروضًا كان لإقامة أنابيب لرفع المياه من الآبار، فقدمنا مبلغًا يتراوح بين ٥٠- ١٠٠ دولار للمقترضين الذين هم فى حاجة إلى الحصول على مياه آمنة للشرب من البئر.

برنامج جديد آخر ويدعى قرض العائلة، يتم بموجبه تمكين المقترض من الحصول على قرض لمساعدة أفراد عائلته فى تأسيس مشروعات مدرة للدخل. هذا بالإضافة إلى برنامج آخر يمنح القروض لاستئجار العدد أو الآلات أو الماشية من البنك، ثم يسمح للمقترضين أن يقوموا بشرائها فيما بعد بتحويل عقود الإيجار إلى عقود ملكية بعد تمام سداد أقساط القرض. يقبل المقترضون على هذا البرنامج لشراء مجموعة متنوعة من السلع مثل كاميرات الڤيديو لاستخدامها فى تصوير أفراح وحفلات الأفراد من الطبقات العليا مقابل أجر، أو قد يقبلون عليها لشراء مضخات للرى، أو محاريث

لاستخدامها فى الزراعة، أو شراء سيارات أجرة صغيرة لتقديم خدمات النقل، أو شراء طواحين للأرز أو آلات لتصوير المستندات، أو شراء سلالات جيدة من صغار الماشية، وأمثلة أخرى كثيرة.

وباستمرار يحاول المقترضون التوسع فى مشروعات وأفكار جديدة مولدة للدخل، وجرامين بدوره يقدم لهم المساعدة لكى يتمكنوا من الابتعاد قدر الإمكان عن خط الفقر بحيث لا يكاد يتذكر أولادهم الحالة التى كانوا عليها بسبب ولادتهم فى أسرة فقيرة.

وفى غمار تشجيعنا للمقترضين الناجحين لكى يحصلوا على مبالغ أكبر وأكبر من القروض، لا نهمل دورنا فى مساعدة أولئك الذين ما يزالون فى بداية طريق الكفاح ضد الفقر. وتبنينا هدفًا جديدًا لجرامين وهو: أن نجعل كل مكان به فرع لجرامين «خاليًا تمامًا من الفقر» خلال فترة زمنية محددة.

ولكن ما هو مفهومنا لـ «خال من الفقر»؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بمقابلة الكثير من المقترضين لنعرف ماذا يعنى لديهم مفهوم «حياة خالية من الفقر». ومن خلال تلك المقابلات تمكنا من تحديد مجموعة من عشرة مؤشرات يستطيع من خلالها العاملون بالبنك ـ وغيرهم من الجهات الخارجية التى تقيم عملنا ـ أن يقيسوا إلى أى مدى تحيا الأسرة فى الريف البنجالى حياة خالية من الفقر. هذه المؤشرات العشرة هى:

١ ـ امتلاك منزل بسقف من الصفيح.

٢ ـ امتلاك أسِرَّة وأغطية لكل فرد من أفراد العائلة.

٣ ـ إمكانية الحصول على ماء آمن للشرب.

٤ ـ إمكانية استخدام المراحيض.

٥ ـ القدرة على تعليم كل من هم فى سن المدرسة.

٦ ـ امتلاك الملابس الكافية التى تقى من برد الشتاء.

٧ ـ الحصول على ناموسية للوقاية من الناموس.

٨ ـ امتلاك حديقة منزلية لزراعة الخضراوات.

٩ ـ عدم التعرض لأى نقص فى الطعام حتى خلال أحلك أيام السنة .

١٠ ـ الحصول على الفرص الكافية لتوليد الدخل لكلٍّ من أعضاء الأسرة البالغين .

ومن جانبنا نقوم دائمًا بمراعاة تحقق تلك المعايير ، كما ندعو الباحثين سواء المحليين أو الدوليين لمساعدتنا فى تقييم مدى نجاحنا أو إخفاقنا فى تحقيق هدفنا الأسمى ـ وهو الوصول إلى «بنجلاديش الخالية من الفقر» .

* * *

وعندما أفكر بعمق فيما أنجزناه فى بنك جرامين ، فإنى أحاول دائمًا أن أوصل فكرة هامة إلى الاقتصاديين وصانعى القرار ، وهى أن نجاحنا لم يكن مجرد خروج عن المألوف ، وإنما هو نموذج لنوع جديد من المشروعات ـ إنه مشروع يحمل بين طياته توجهًا يمكن تسميته بـ «الوعى الاجتماعى» . ولكن يظل ما أسوقه من شرح وتبريرات فى حاجة إلى خلق فرع جديد لعلم الاقتصاد ؛ فالنظريات التقليدية لا توفر لى الدعم الكافى لشرح ما الذى أقوم بفعله فى جرامين .

ولطالما اعتبرت نفسى منذ سنوات الشباب منتميًا إلى جناح يسار الوسط التقدمى ؛ وذلك لأنى لم أكن راضيًا عما كان عليه الوضع ، كما لم يعجبنى كذلك التوجهات المحافظة القديمة . لقد كنت متأثرًا بالاقتصاد الماركسى ، مثلى فى ذلك كمثل كل البنجاليين ممن هم فى عمرى نفسه ، إلا أننى لم أكن معجبًا على الإطلاق بالمبدأ أو بالجماعة التى تسيطر على باقى الأفراد ، فتملى عليهم طريقة معينة فى التفكير وتضع لهم معايير محددة وجامدة لكى يتبعوها . ولم أكن أبدًا مفكرًا إسلاميًا أو متعصبًا ، إلا أننى لا أستطيع أيضًا أن أرفض ثقافتى ، كما أننى لم أرغب يومًا فى أن أكون بعيدًا عن دينى بحيث لا أؤدى صلواتى أو لا أحترم نبيى .

عدد كبير من زملائى بالجامعة كانوا يؤمنون بالاشتراكية ، بحيث يرون أن الحكومة لا بد وأن تقوم بكل شىء فى المجتمع . أحد زملائى هؤلاء ـ الدكتور «جورجسكو روجن» ـ رغم عدم كونه اشتراكيًا ، إلا أنه لم يخف إعجابه بالماركسية كبناء منطقى ، وكان لإعجابه هذا أثر فى إضفاء البعد الاجتماعى على علم الاقتصاد الذى يقوم بتدريسه ، فبدون الجانب الإنسانى يصبح علم الاقتصاد علمًا جامدًا وجافًا كالصخرة .

فى أثناء وجودى بالولايات المتحدة، لاحظت كيف أن قوى السوق تحرر الأفراد وتمنحهم الحق فى اتخاذ القرارات الفردية. ولكن الجانب السلبى الأساسى فى العمل وفقًا لاقتصاد السوق أنه يدفع بالأشياء كلها لتكون فى صالح الجانب الأقوى فى المجتمع. ومن وجهة نظرى، أرى أن الفقراء لا بد أن يكونوا قادرين على الحصول على بعض المزايا التى يتيحها هذا النظام من أجل أن يرتقوا بمستواهم الاجتماعى.

جرامين هو نموذج لبنك خاص يعمل على مساعدة الأفراد لكى يعتمدوا على أنفسهم؛ فمن خلال حصول أفراده على ثروة خاصة بهم، ينشأ طلب منهم على بعض السلع والخدمات مثل مضخات المياه والمراحيض والمنازل والتعليم والرعاية الصحية . . . إلخ.

وسيلة أخرى لتحقيق هذا السيناريو، هى من خلال زيادة أرباح قطاع الأعمال، ومن ثم زيادة الوعاء الضريبى الناجم عن زيادة حجم الضرائب التى تقتطعها الحكومة من ذلك القطاع، ثم استخدام الدولة لهذه الضرائب فى توفير السلع والخدمات السابقة للفقراء. ولكن الواقع الفعلى لا يعمل وفقًا لهذه الآلية؛ فالضرائب تستهلك تقريبًا فى دفع رواتب الجهات الحكومية أو البيروقراطية التى تقوم بتحصيلها، ومن ثم يتبقى منها جزء يسير - أو قد لا يتبقى منها شىء - يذهب إلى الفقراء. ونظرًا لأن معظم الأجهزة البيروقراطية تكون بطبيعتها غير ساعية إلى تحقيق الأرباح، فإن حافزها لزيادة كفاءتها يكون ضئيلاً. وواقعيًا نجد أن ضعف الحافز يكون ناتجًا عن أن الحكومات عادة لا يمكنها أن تقلص من خدماتها الاجتماعية دون أن يصحب ذلك صيحات احتجاج عنيفة؛ ولذا يظل جهازها البيروقراطى على ضخامته، ويستمر فى أدائه غير الكفء عامًا بعد الآخر.

لو قدر لجرامين ألا يكون ساعيًا لتحقيق الربح، ولو افترضنا أن العاملين ينقصهم الحافز ولا يعملون بجد، فإننا - وسريعًا - سنكون خارج مجال الأعمال. فجرامين كبنك يسعى لتحقيق الربح، يمكن أن يتم تصنيفه أيضًا كمشروع ربحى لتنظيم غير هادف للربح. وفى جميع الأحوال، لا يمكن الادعاء بأن جرامين منظمة تتم إدارتها اعتمادًا على معيار الجشع أو الطمع؛ فنحن فى جرامين نحاول دائمًا أن نحقق الأرباح بقدر يكفى لتغطية نفقاتنا وحمايتنا من أى صدمة غير متوقعة، ويكفى أيضًا للتوسع

المستمر فى نشاطنا. فاهتمامنا الرئيسى ينصب على رفاهة حاملى الأسهم (المقترضين)، وليس على تحقيق عائد فورى لاستثماراتهم مقومة بالدولار.

هناك شك ضئيل يتعلق بقدرة الاقتصاد الحر ـ على الوضع الذى هو عليه الآن ـ على أن يقدم حلولاً لكافة الأمراض الاجتماعية؛ فالاقتصاد الحر لا يقدم فرصًا اقتصادية للفقراء أو العاجزين، كما لا يقدم لهم خدمات التعليم والرعاية الصحية. وبفرض أن الدولة قادرة على توفير تلك الخدمات، فإننى شخصيًا أعتقد أن الدولة كما نعرفها الآن لا بد وأن تنسحب من جميع المجالات، فيما عدا ما يتعلق بتنفيذ القانون والنظام القضائى والدفاع القومى والسياسة الخارجية، وما عدا ذلك من مجالات فلا بد وأن ترفع عنها يدها وتدعها للقطاع الخاص، شريطة أن يكون من نمط جرامين، أى قطاع خاص ذى بُعد اجتماعى.

لقد كان جرامين ـ منذ بدايته تقريبًا ـ مثارًا للعديد من الجدليات؛ فاليساريون اتهمونا بأننا مؤامرة محاكة من قبل الأمريكيين؛ لكى يتمكنوا من استزراع الرأسمالية فى مجتمع الفقراء، وأن هدفنا الرئيسى هو إخماد أية محاولة للقيام بثورة من خلال سلب الفقراء من يأسهم وواقعهم الذى يعيشون فيه.

قال لى يومًا أحد الأساتذة الاشتراكيين: «إن ما تقومون به فعلاً هو إلهاء الفقراء بإلقاء بعض الفتات إليهم؛ لكى تضمنوا عدم تدخلهم فى أى موضوعات سياسية ذات شأن. فبواسطة قروضكم الصغيرة والمعدومة القيمة تضمنون أنهم سيذهبون إلى النوم فى سلام دون إحداث أية مضايقات. إنكم بذلك تبردون من حماسهم للقيام بثورة؛ ولذا نعتبر جرامين عدوًا للثورة».

أما الاتجاه المضاد، ممثلاً فى رجال الدين المسلمين المحافظين، يرى أننا نهدف إلى تدمير ثقافتنا وتعاليم ديننا.

أما عن موقفى، فإنى أحاول دائمًا وبقدر المستطاع تجنب السفسطة والنظريات الفلسفية، وتجنب من يتشدق بها. فقد اتخذت لنفسى منهجًا براجمتيًا (عمليًا) معتمدًا على اعتبارات اجتماعية. ففى كل شىء أقوم به، أحاول أن أكون عمليًا ومعتمدًا على

التعلم من خلال العمل، مع التأكد من أننى أسير فى المسار الصحيح لتحقيق أهدافى الاجتماعية.

أنا لا أعتبر نفسى من أنصار الرأسمالية وفقًا لمنظور اليمين فى مقابل اليسار، ولكنى أؤمن بقوة الاقتصاد العالمى الحر، كما أؤمن باستخدام أدوات الفكر الرأسمالى. وأنا أؤمن بشدة بقوة الاقتصاد الحر وقوة رأس المال فى نطاق السوق. كما أؤمن أيضًا أن تقديم إعانات البطالة ليست هى الحل الأمثل لعلاج مشكلة الفقر؛ فالقادرون من الفقراء لا يريدون ولا يحتاجون الإحسان، فهى تزيد من بؤسهم وتسلبهم الحافزية الداخلية، بل والأكثر أهمية تسلبهم احترامهم لذاتهم.

الفقراء لم يقوموا بخلق الفقر، وإنما خلقته طبيعة هيكل المجتمع الذى يعيشون فيه، والسياسات التى يفرضها عليهم ذلك المجتمع. إذا قمت بتغيير بنية المجتمع ـ الأمر الذى نقوم به فى بنجلاديش ـ سوف تكتشف أن الفقراء سيقومون بتغيير نمط حياتهم، حيث يتضح لنا من تجربة جرامين أن دعم الفقراء بقدر من رأس المال ـ وإن كان ضئيلاً ـ يؤدى إلى تفجير طاقاتهم نحو تطوير أسلوب حياتهم.

البعض يريد فقط ٢٠ دولارًا، والبعض يريد ١٠٠ أو ٥٠٠ دولار، والبعض الآخر يريد القيام بتقشير الأرز أو أن يصنع الأرز المدخن، كما قد يريد البعض أن يصنع الأوانى الخزفية وأوانى الطهى، بينما يريد البعض الآخر شراء البقر. ولكن لا أحد من مقترضى جرامين يحتاج لنوع مخصوص من التدريب؛ الأمر الذى لاحظه إخصائيو التنمية فى جميع أنحاء العالم. فهؤلاء المقترضون قد تلقوا بالفعل ما يحتاجونه من تدريب كجزء من حياتهم اليومية، أو قد اكتسبوا ما يحتاجونه من مهارات من خلال قيامهم بالعمل ـ إن كل ما يحتاجونه ـ إذن ـ هو الدعم المالى.

لقد أقنعنا أنفسنا ـ نحن علماء الاقتصاد بشكل أو بآخر ـ أن الاقتصاد الرأسمالى لا بد وأن يكون مدفوعًا فقط بدافع الطمع؛ وأصبح ذلك نبوءة حققناها بأنفسنا من خلال قيام كل فرد فى المجتمع بتعظيم المنفعة التى يحصل عليها. فالاقتصاد الرأسمالى متاح فقط لهؤلاء الذين يقومون بتعظيم منافعهم محاولين تجربة حظوظهم، أما الأفراد الذين لا يحركهم حافز تعظيم الأرباح، فلا مكان لهم فى هذا النظام؛ فدورهم هنا

يكمن فى التعبير عن سخطهم وإدانتهم له ومحاولة البحث عن بدائل أخرى لعلاج الوضع.

يمكننا أن ندين القطاع الخاص لما ارتكبه من أخطاء، ولكن لا يمكننا أن نبرر لماذا لم نحاول نحن بأنفسنا أن نغير من الوضع، لماذا لم نحاول أن نجعل الأمور أفضل مما تبدو عليه من خلال مشاركتنا فى هذا الاقتصاد. إن القطاع الخاص - على النقيض من الحكومى - مفتوح لكل واحد، حتى لهؤلاء الذين لا يسعون إلى تحقيق الربح.

إن التحدى الذى أطلقه فى وجه كل من يحاول أن يدين طبيعة عمل القطاع الخاص هو: إذا كنت تعتبر نفسك شخصًا ذا توجه نحو المجتمع ومصلحته، فلماذا لا تقم أنت بإدارة أعمالك على نحو يساعد فى تحقيق الأهداف الاجتماعية؟

أنا شخصيًا أؤمن بشدة - كما اتضح لى من تجربة جرامين على مدار عشرين عامًا - أن تحقيق المنفعة الشخصية ليست هى المحرك الوحيد الممكن فى حالة المشروع الخاص؛ فتحقيق الأهداف المجتمعية من الممكن أن تحل محل دافع الطمع أو الجشع كحافز قوى وملهم. وأنا على قناعة تامة بأننا إذا أحسنا ترتيب أوراق اللعبة جيدًا، فإن المشروعات التى تستهدف خدمة المجتمع من الممكن أن تعمل جيدًا فى إطار آليات السوق.

* * *

سياسات الحماية الاقتصادية، سياسات الدعم، إعانات الرفاهة للعاطلين عن العمل... كلها سياسات استهدف مبتكروها الحد من الوجه القبيح للرأسمالية. وأنا أعتقد أن الفكرة المحورية للرأسمالية هى أن النظام الاقتصادى يجب أن يكون تنافسيًا، فالتنافسية هى القوة المحركة لكل الإبداعات والتغيرات التكنولوچية والتطوير الإدارى.

سمة أخرى محورية فى النظام الرأسمالى تتمثل فى مسألة تعظيم الربح؛ فتعظيم الربح يضمن الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، ولكنى أرى أن تلك السمة للرأسمالية أدت بنا فى نهاية المطاف إلى خلق صورة ذهنية للإنسان الطماع (أو بالأصح المتعطش للدماء) الذى يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية، وافترضنا جدلاً أن هذا الإنسان الساعى لتحقيق أقصى منفعة ذاتية ليس لديه بالضرورة أى اهتمام فى تحقيق أهداف

اجتماعية. وبالتالى أصبح من المسلَّمات لدينا أن فئة المنظمين/ أصحاب المشاريع (entrepreneurs)(*) فى النظام الرأسمالى هم فئة نادرة ومن سلالات خاصة، وينبغى على مجتمعهم أن يشعر كم هو محظوظ لوجودهم فيه، وأن نشعر بالامتنان لهم إلى الدرجة التى تجعلنا نعطيهم الحق فى أن يحصلوا على كل الامتيازات ـ القروض، والوجاهة الاجتماعية، والإعفاءات الضريبية، والأولوية فى ملكية الأراضى، والحماية السوقية . . . . إلى آخر ذلك من تنازلات.

وهنا أنا أقدم مقترحَيْن لتغيير تلك السمة الأصيلة فى النظام الرأسمالى؛ التغيير الأول ويتعلق بتلك الفكرة المبالغ فيها لطبيعة دور المنظم / صاحب المشروع فى هذا النسق، فبالنسبة إلىّ، لا أعتقد أن المنظم هذا هو شخص ذو موهبة خاصة، إننى حتى أتبنى وجهة النظر المضادة تمامًا، فأنا على قناعة تامة أن كل إنسان من الممكن أن يلعب دور المنظم بحيث يأخذ بالمبادرة وينظم ويبدع، ولكن الاختلاف بين البشر نابع من أن البعض منهم قد أتيحت له الفرصة لممارسة مهارته، بينما الكثيرون منا لم ينالوا تلك الفرصة، والسبب يرجع إلى أننا دأبنا على أن نتخيل أن المنظم / صاحب المشروع هو شخص موهوب بشدة ومختلف عن الآخرين.

إذا بدأ كل منا فى ملاحظة كل فرد ممن حوله ـ حتى ذلك الفرد الحافى القدمين وهو يشحذ فى الشارع ـ ثم يبدأ فى تقييمهم كمنظمين / أصحاب مشاريع محتملين، فإننا عندئذ سوف نتمكن من بناء نظام اقتصادى يسمح لكل رجل أو امرأة أن يفصح عن طاقاته الاقتصادية الكامنة، كما أن الحائط التقليدى الذى يميز بين المنظم / صاحب المشروع والعامل سوف يختفى. وعندها سيصبح الأمر كله رهنًا بالاختيار الذى يحدده الفرد لدوره، فيما إذا كان يفضل أن يكون صاحب العمل أو عاملاً بالأجرة.

التغيير الثانى الذى أقترحه يتعلق بكيفية قيام المنظمين باتخاذ القرارات الاستثمارية. ووفقًا للنظرية الاقتصادية، يتم النظر إلى المنظم باعتباره معظمًا للربح فقط، بل إن

(*) الترجمة العربية للكلمة تعنى: المقاول، أو الملتزم، واصطلحوا فى مجال الأعمال على ترجمتها: المنظم/ صاحب المشروع، والمنظم فى علم الاقتصاد هو من يقوم بإدارة العمل؛ فيأخذ بالمبادرة فى صنع القرارات الاستثمارية أو التشغيلية، ويتحمل المخاطرة والمسئولية.

الواقع قد يفرض أيضًا ذلك ، حيث يفرض قانون الشركات فى بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية على المنظم أن يكون هدفه هو تعظيم الربح. فمن الممكن لحملة الأسهم أن يقوموا بمقاضاة التنفيذيين أو مجلس الإدارة إذا ثبت أنه يقوم باستخدام رأسمال الشركة لتحقيق صالح المجتمع بدلاً من تركيزه على تعظيم أرباح حملة الأسهم. وبالتبعية يكون البعد الاجتماعى فى فكر المنظم قد تم تنحيته جانبًا تمامًا. ومن منظور علم الاجتماع أو من منظور المجتمع نفسه، لا تعد هذه النظرة بداية طيبة؛ فحتى لو لعبت الاعتبارات الاجتماعية دوراً ولو بسيطًا للغاية فى القرارات الاستثمارية التى يتخذها المنظم ، فلا بد أن نسمح بتفعيل تلك الاعتبارات لصالح جميع فئات المجتمع : إن الاهتمام بالاعتبارات الاجتماعية هى سمة يمكن اكتسابها من خلال خلق النسق القيمى الملائم؛ فإذا لم نفسح لهذه الاعتبارات المجال فى تطوير أطرنا النظرية، فعندئذ سوف نشجع السلوك الإنسانى لأن يتخذ شكلاً خاليًا من الاحترام للقيم الاجتماعية.

لا جدال أن آليات السوق تحتاج إلى قواعد تضمن التخصيص الكفء للموارد الاقتصادية، وفى هذا السياق أقترح أن نستبدل المبدأ الضيق الخاص بتعظيم الربح بمبدأ آخر أكثر عمومية يتمثل فى قيام المنظم بتعظيم حزمة مكونة من شقين : الأول هو الربح، والثانى هو العائد الاجتماعى، وذلك شريطة ألا تظهر قيمة سالبة للأرباح. (فى الواقع ، لا ينبغى لأى من هذين الشقين أن يحملا قيمًا سالبة، ولكنى أطرح هذا الإطار المفاهيمى لكى أبدو قريبًا من مبدأ «تعظيم الربح» المعمول به بالفعل).

لا بد أن يؤخذ فى الاعتبار عند اتخاذ أية قرارات استثمارية أن يتم صياغتها فى إطار مجموعة من البدائل تتراوح بين طرفى نقيض، الطرف الأول أن يكون تعظيم الربح هو الدافع الأوحد للمنظم الرأسمالى، أما الطرف الثانى فهو أن يستمر المنظم الذى يحمل اهتمامًا بالاعتبارات الاجتماعية فى السوق ما دام مشروعه يحقق على الأقل نقطة التعادل بين التكلفة والعائد.

ووفقًا لهذا المبدأ، يستطيع المنظم ذو التوجه الاجتماعى - على سبيل المثال - أن يدير منظمة تقدم خدمة الرعاية الصحية للفقراء إذا كانت مجدية اقتصاديًا. أمثلة أخرى للمنظمات التى يمكنها تقديم خدماتها للفقراء تشمل : محال البقالة، والمؤسسات

التعليمية ، ومراكز التدريب ، ومشروعات الطاقة المتجددة ، ومراكز رعاية المسنين ، ومراكز رعاية المعاقين ، ومشروعات إعادة تدوير المخلفات ، ومشروعات تسويق منتجات الأسر الفقيرة ، . . . وغيرها كثير .

والآن التساؤل هو : هل هذا النمط من المنظمين ذوى التوجه الاجتماعى من الصعب - أو لنقل من النادر - وجودهم فى المجتمع؟ أنا شخصيًا لا أعتقد هذا ؛ فكلما سعينا إلى التنقيب أو البحث عنهم ، قابلنا أعدادًا أكبر منهم ، وأصبح من السهل علينا أن نصبح منهم .

* * *

من وجهة نظرى ، أفترض أن أى مجتمع يضم نوعيات مختلفة من الناس يقعون بين طرفى نقيض ؛ الطرف الأول يمثل فئة الرأسماليين الذين يهدفون إلى تحقيق منافعهم الذاتية من خلال استهدافهم لتعظيم الربح وحده دون غيره ، دونما النظر لأى اعتبارات اجتماعية . تلك الفئة ليست لديها غضاضة فى استثمار أموالها فى مشروعات ذات عائد اجتماعى سلبى طالما يتحصلون من وراء تلك المشروعات على منفعة ذاتية . أما النقيض المتطرف الثانى فهو فى وجود فئة من المنظمين المتوجهين بدوافع اجتماعية الذين يقومون باستثمار أموالهم فى المشروعات التى تعظم من العائد الاجتماعى طالما كانت تلك المشروعات تغطى تكلفتها .

وفيما بين هذين النقيضين ، نجد مجموعة من المنظمين الذين يمزجون بين اعتبارات الربحية والاعتبارات الاجتماعية على نحو يأخذهم إلى أقصى مستويات تحقيق الذات . ومن خلال التعبير - عبر الوسائل المختلفة - لهذه الفئة من المنظمين عن تقدير المجتمع لدورهم أو منحهم أنواط الشرف لدورهم الاجتماعى أو تكريمهم بشكل أو بآخر تستطيع المجتمعات من خلال وسائل التعبير تلك أن تدفع بالمزيد والمزيد من المنظمين لأن يكون لهم دور أكثر فعالية فى استثمار أموالهم فى المجال الاجتماعى .

أقترح فى هذا الصدد إنشاء مؤسسات متخصصة لتشجيع قيام المنظمين بالتوسع فى تلك النوعية من الاستثمارات . كما أقترح أن يقوم المنظم الفرد الذى يدير مشروعه دون الاعتداد بأى اعتبارات اجتماعية - أو الاكتفاء بالقدر اليسير منها - أن يبادر بإدارة

مشروعات أخرى ـ واحد أو أكثر ـ بحيث تكون ذات توجه أصيل نحو تحقيق غايات اجتماعية، وذلك إما بصفته الفردية أو بكونه عضواً فى أمانة أو مجلس إدارة منظمات أعمال غير هادفة للربح (تطوعية).

ستمكن من خلال هذا السيناريو ـ ليس فقط ـ من جذب اهتمام أصحاب الأعمال فى المستقبل لأن يكونوا أكثر قربًا من الفقراء، وإنما أيضًا ستمكن من خلق اقتصاد عالمى متوائم اجتماعيًا وبيئيًا.

وهنا لا بد أن يلعب علم الاقتصاد دورًا فى إثبات أن اقتصاد السوق لا يعنى بالضرورة فتح المجال على مصراعيه للرأسمالية المتوحشة «المتعطشة للدماء»، فلا بد أن يتسم الاقتصاد كحقل علمى بالتحدى والإثارة لكل النوعيات الجيدة من البشر التى تريد قيادة العالمَ وتسييره فى الاتجاه الصحيح.

* * *

كيف يتسنى لنا تصنيف الفلسفة التى يبنى عليها جرامين فى إطار الأيديولوچيات السياسية؟ هل تنتمى إلى اليمين؟ إلى اليسار؟ أم إلى الوسط؟

إن جرامين يؤيد مبدأ وجود حكومة صغيرة، بل وقدر الإمكان فى أصغر حجم ممكن ـ بحيث يقتصر دورها على الوظائف السيادية، تاركة ما عداها من أنشطة للقطاعات الأخرى فى المجتمع. إن مثل هذا الاعتقاد يجعل جرامين من أنصار اقتصاد السوق الحر الذى يشجع قيام منظمات هادفة للربح. إذن، وفقًا لهذا يمكن اعتبار فلسفة جرامين فلسفة يمينية متطرفة.

ولكن جرامين يستهدف تحقيق أهداف اجتماعية تتمثل فى : الحد من الفقر، وتوفير الخدمات التعليمية، وخدمات الرعاية الصحية، كما يسعى لتوفير فرص عمل للفقراء، وتحقيق المساواة بين الجنسين من خلال تشجيعه لتمكين المرأة، كما يهدف إلى التأكيد على تحسين أحوال كبار السن. إن حلم جرامين هو خلق عالم خالٍ من الفقر ـ خالٍ من إعانات الرفاهة للمتعطلين.

إن مبادئ جرامين تعمل ضد الإطار المؤسسى الحالى؛ فهى تعارض الاقتصاد الذى

تحكم منظماته فقط اعتبارات الطمع والمصلحة الذاتية؛ فمبادئ جرامين تسعى إلى خلق منظمات ذات توجه اجتماعي لكي تنافس النوع الآخر المبني على اعتبارات الطمع.

إن جرامين لا يؤمن بمبدأ «دعه يعمل» كأساس لبناء الاقتصاد الحر؛ فجرامين يؤمن بالتدخل لتحقيق الصالح الاجتماعي دون أن تتورط الحكومة في إدارة الاقتصاد أو تقديم الخدمة. إن التدخل لصالح المجتمع لا بد أن يأتي من خلال تبني حزمة من السياسات التي تشجع الاقتصاد لأن يتحرك في الاتجاهات التي يرغب فيها المجتمع. فينبغي أن تقدم تلك السياسات الحوافز للمشروعات ذات التوجه الاجتماعي لكي تقوى الروح التنافسية بين منظمات القطاع الاجتماعي غير الهادف إلى الربح.

كل الاعتبارات المذكورة سابقًا ترشح لأن يكون جرامين منتميًا إلى اليسار السياسي.

* * *

نظرًا لعدم إمكانية الحكم على جرامين بالاعتماد على موقعه بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام، فإنه يكون من الصعب بمكان استخدام المؤشرات السياسية للحكم على انتماء جرامين. فجرامين ضد كل من القطاع الخاص والقطاع العام بالشكل الذي يعملان به في الواقع؛ ويسعى إلى استبدال هذين القطاعين بقطاع جديد تمامًا والذي أدعوه: قطاع خاص ذو توجه اجتماعي.

والآن دعنا نفكر، من سيكون قادرًا أو راغبًا في العمل في هذا القطاع الجديد؟ إنه كل من لديه وعي بالحاجات الاجتماعية؛ فدافع تحقيق الحاجات الاجتماعية قد يكون أكثر إلحاحًا وأكثر قوة من دافع الطمع داخل الفرد من بني البشر. فلماذا - إذن - لا نتيح الفرصة لهؤلاء الأفراد لكي يلعبوا دورًا أكبر في السوق، وذلك حتى يتمكنوا من علاج الكثير من المشكلات الاجتماعية، وحتى يتمكنوا من قيادة حياة أفراد المجتمع إلى حيز أكثر اتساعًا لقيم السلام والمساواة والإبداع.

لقد فشل القطاع العام؛ أو لنقل بشكل أكثر تحديدًا، إنه في طريقه إلى الفشل وذلك رغم جهودنا المضنية. فسياسات الدعم وسياسات الحماية الاقتصادية والسياسية ونقص الشفافية التي تحيط بعمل الأجهزة البيروقراطية من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى فشل وانهيار تلك الأجهزة. فالبيروقراطية أصبحت مجالاً خصبًا للفساد؛

والقطاع العام ـ الذى بدأ تأسيسه لتحقيق مجموعة من النوايا الحسنة ـ أضحى طريقًا للمصائب والمشكلات.

ونتج عن احتضار القطاع العام أن يصبح الشيء الوحيد المتبقى للعالم هو القطاع الخاص القائم على تحقيق منافع ذاتية. إن هذا الوضع لا يبشر بالخير، فلا بد أن نتذكر أنه فى أحسن الظروف سيتحد كل من الطمع (السائد فى حالة القطاع الخاص) والفساد (الناجم عن القطاع العام) على نحو يؤدى إلى أن يعضد كل منهما الآخر. فيجب علينا قبل أن يستسلم العالم إلى الطمع والفساد أن نختبر وبجدية قوة قطاع الأعمال ذى التوجهات الاجتماعية كبديل أو منافس للقطاعين السابقين.

* * *

عادة ما توجه الانتقادات إلى القروض متناهية الصغر باعتبارها لا تقدم دعمًا لتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة. وحتى إذا سلمنا جدلاً بأنها تضيف شيئًا للاقتصاد، فإن إسهامها هذا يكون غير معتبر ولا يعتد به.

إن الأمر يعتمد برأيى على تحديدنا لمفهوم التنمية الاقتصادية؛ فهل المقصود به العائد على رأس المال؟ نسبة الاستهلاك فى مقابل رأس المال؟ أم أى شيء طالما كان منسوبًا إلى حجم رأس المال؟

لطالما أبديت اعتراضى على هذا النمط فى تحديد المقصود بالتنمية، فأعتقد أنه يفتقر إلى تحديد جوهر عملية التنمية. فبالنسبة إلىّ، يكمن جوهر عملية التنمية فى تحسين نوعية الحياة التى يعيشها أدنى من خمسين فى المائة من إجمالى عدد السكان. ولكى أكون أكثر تحديدًا، فإننى أميل إلى تعريف التنمية بالتركيز على نوعية الحياة التى يعيشها أدنى من ٢٥٪ من إجمالى عدد السكان.

إن تعريف التنمية على هذا النحو يضمن إحداث فرق فى تحديدنا لمفهومى النمو والتنمية؛ فأولئك الذين يؤمنون بأن مفهومى النمو والتنمية يعبران بالضرورة عن نفس الشيء، ويتحركان بالسرعة نفسها، والاتجاه نفسه، إنما يفترضون ضمنيًا أن الطبقات الاقتصادية للمجتمع متصلة ببعضها البعض مثل عربات القطار الواحد، وبالتالى فإن

مجرد إعطاء دفعة قوية لمحرك إحدى تلك العربات من شأنه أن يحرك باقى العربات فى الاتجاه نفسه، والسرعة نفسها.

إذا لم يكن هناك نمو، فلا شيء سوف يتحرك إلى الأمام، هذه مقولة صحيحة تمامًا، ولكن الصورة المستخدمة دائمًا والتى تشبه القطار بطبقات المجتمع المتصلة اقتصاديًا واجتماعيًا تتحطم على جدار شيء غاية فى الأهمية؛ فالقطار يتحرك بواسطة قاطرة توضع إما فى المقدمة أو تدفعه من المؤخرة، أو قد توضع فى كلا المكانين. ولكن الوضع فى حالة المجتمعات الإنسانية مختلف؛ فلكل مكون اقتصادى أو طبقة اجتماعية محرك خاص بها، وبالتالى تكون محصلة القوى فى المجتمع ككل متمثلة فى مجموع قوى المحركات جميعها، والتى تقوم بدفعه أو سحبه إلى الأمام؛ وإذا فشل المجتمع فى تشغيل بعض من تلك المحركات، ويحدث ذلك ببساطة من خلال تجاهل بعض من طبقاته، فإن ذلك من شأنه أن ينقص من مجموع القوى الكلية فى المجتمع، بل والأسوأ من ذلك، إذا حدث وتعطلت أو إذا لم يتم تشغيل محركات الطبقات الاجتماعية التى فى ذيل قطار المجتمع، فإنه من الممكن لتلك الطبقات أن تبدأ فى التزحلق إلى الخلف بشكل مستقل عن باقى طبقات المجتمع، ليس هذا فقط، بل قد تلحق الأذى كذلك بكل طبقات المجتمع الأخرى، حتى الأفضل حالاً.

إن برامج القروض متناهية الصغر تعمل على دفع القطار بكامله إلى الأمام، من خلال مساعدة كل راكب من ركاب المؤخرة (ركاب الدرجة الثالثة). هذه العملية لا تقلل من سرعة القطار، وإنما تضيف إليها؛ الأمر الذى فشل فى تحقيقه كل ما تسمى بمشروعات التنمية التى نسمع عنها فى وقتنا الحالى.

لا خلاف فى أن الاستثمار فى مشروعات كرصف الطرق وتشييد السدود ومشروعات الطاقة وإقامة المطارات تؤدى إلى زيادة كفاءة محركات عربات الدرجة الأولى التى ينتمى ركابها إلى الطبقات العليا والمرفهة فى المجتمع، كما تؤدى مثل هذه المشروعات إلى تحسين ومضاعفة طاقة محركات تلك العربات لمرات عديدة، ولكن قدرة تلك المشروعات على تحسين طاقة المحركات بالنسبة لعربات الدرجة الثالثة ـ والتى تحمل الطبقات الأخرى الفقيرة فى المجتمع ـ يظل موضع شك.

هل يؤدى ـ إذن ـ استخدام القروض المتناهية الصغر إلى إحداث إصلاحات هيكلية جذرية؟! إن برامج القروض متناهية الصغر تشعل محركات الطبقات البسيطة التى لفظها المجتمع، فبمجرد تشغيل عدد كبير من تلك المحركات البسيطة، فإن تلك المرحلة سوف تؤذن ببداية الإعداد لحدوث تحولات كبيرة.

فمن الممكن إعداد وتنظيم فئة صغار المقترضين وفئة صغار المدخرين بحيث يكونون قادرين على امتلاك مشروعات كبيرة، بما فيها مشروعات البنية الأساسية. لقد نجح جرامين فى خلق عدد من الشركات التى تساعد فى الإسراع من عملية التغلب على الفقر. وسيتم شرح بعض من أكثر تلك المشروعات إثارة للاهتمام فى الفصل التالى.

* * *

الفصل الثانى عشر

ما بعد القروض المتناهية الصغر: عالم جديد لمشروعات جرامين

فى عام ١٩٨٥م، تلقيت مكالمة هاتفية من الأمين الدائم لوزارة الثروة السمكية فى بنجلاديش: «دكتور يونس، لم يحدث أن تقابلنا من قبل، ولكنى أعرفك جيداً من خلال ما تقوم به من عمل. إنى أريد مناقشة أحد المشروعات السمكية معك، فهل قمت من قبل بزيارة «سيراج جانج» ؟

فأجبته قائلاً: «نعم، لقد تسنى لى ذلك، ولكنى تمكنت فقط من زيارة أماكن محدودة بها، فنحن نقوم بالفعل بتوسيع نطاق أعمالنا فى «بوجرا (*)».

«يجب أن تأتى لزيارة المشروع الذى تقوم به وزارة الثروة السمكية فى «نيمجاشى»(**) فلدينا ما يقرب من ألف بحيرة كبيرة كان قد تم حفرها منذ زمن بواسطة ملوك «بال» (الحكام الهنود المحليين من سلالة «بال») قبل ما يزيد عن ألف عام مضى، وكانت بهدف توفير المياه لكى يشرب منها الناس وقطيع الماشية الخاص

(*) منطقتا «بوجرا» و«سيراج جانج» هما منطقتان فى شمال بنجلاديش.

(**)«نيمجاشى» هى منطقة تقع ضمن حدود «سيراج جانج».

بالملوك. ولكن هذه البحيرات ردمت بالطمى، ونستهدف من مشروعنا أن يتم إعادة حفرها لإقامة المزارع السمكية بها».

فسألته: «وما الذى حل بالمشروع؟».

«هنا تكمن المأساة؛ فقد قمت بزيارة قريبة للمكان لكى أبحث سبب رفض الوكالة البريطانية للمعونات الخارجية أن تمنحنا المزيد من التمويل لإتمام المشروع. فكانت صدمتى شديدة عندما شاهدت حجم الفساد الواضح للعيان وسوء الإدارة. والآن أنا أريد منك أن تحقق لى طلبًا».

«وما هو؟».

«إن طلبى هو أن تتولى أنت تنفيذ المشروع، فبإمكانك أن تقوم بما يحلو لك، فلن نتدخل فى عملك».

فسألته: «وما المتوقع منى عمله فى المئات من البحيرات؟».

«من فضلك لا تخذلنى فى طلبى هذا، فعلى الأقل قم برحلة إلى مكان المشروع، وأنت سوف تندهش من جمال تلك البحيرات، والإمكانات الكامنة التى تحملها بين طياتها لهذا البلد».

«ولكننا بنك، ولا نعرف كيف يمكن أن نستزرع السمك».

«نعم، أعرف ذلك جيدًا، ولكنك لو استشعرت لوهلة أنك لن تستطيع القيام بالأمر، فعلى الأقل اجعل البحيرات فى حمايتك. فالحال التى شاهدتها عليه يوحى بأنها إذا تركت فى يد الحكومة أكثر من هذا فلن يتبق منها أى أثر».

إن حديث الوزير يشير إلى اتهامه لموظفيه بالفساد، ويشير كذلك إلى اهتمامه البالغ بأمر تلك البحيرات. ورغم أننى كنت رافضًا لأن أزج بنفسى فى موضوع لا خبرة لى فيه، إلا أنى ناقشت الأمر مع زملائى، الذين رأوا أنه ما دامت الحكومة تريد بإلحاح أن تمنحنا حرية التصرف فى هذه الأرض، فلا بد أن نقتنص الفرصة.

وبعد مضى أسبوع، تلقيت مكالمة هاتفية أخرى من الأمين، ولكننى لم أكن قد تخليت عن موقفى السابق بعد؛ لذا أخبرته أن ردى ما زال بالنفى.

فرد علىّ قائلاً: «ولكنى أحادثك لسبب آخر، إنى أزمع عقد اجتماع يتناول الاتجاهات المستقبلية لسياسة الوزارة، وأرغب فى حضورك الاجتماع لمساعدتنا فى صياغة أفكارنا».

فأجبته قائلاً: «وإذا ما قررت الحضور، فهل ستعاود فتح موضوع البحيرات من جديد وتحاول الضغط علىّ لكى أتحمل مشروع «نيمجاشى» على عاتقى؟».

«إنى أعدك ألا أقوم بفتح موضوع «نيمجاشى» معك خلال الاجتماع».

فضحكت ووافقت على حضور الاجتماع، ويرجع سبب ضحكى إلى قناعتى بأنه لن يقوم بالوفاء بما وعدنى به. أما سبب موافقتى فتعود إلى رغبتى فى لقاء ذلك الرجل الذى لديه ثقة عارمة بى، رغم أنه لم يسبق لنا أن تقابلنا.

حضر الاجتماع ما يقرب من اثنى عشر شخصًا؛ نصفهم كان من كبار المسئولين بوزارة الثروة السمكية. أما النصف الآخر فجاء من المؤسسات الجامعية والبحثية المختلفة. واستمر الاجتماع طيلة ساعتين، لم ينطق فيهما الوزير بأى كلمة عن مشروع «نيمجاشى».

وبينما كان الاجتماع على وشك الانتهاء، اقترب منى الوزير وهمس فى أذنى قائلاً: «هل يمكنك البقاء للحظات حتى نتمكن من أن نحتسى سويًا فنجانًا من الشاى ونتناقش رجلاً لرجل؟».

وعندما غادر الجميع الغرفة، وجاءنا الشاى ومعه وجبة خفيفة، ابتسم الوزير ابتسامة عريضة وقال: «أرأيت، لقد حافظت على كلمتى ولم آت على ذكر مشروع «نيمجاشى» خلال الاجتماع. والآن وقد انتهى الاجتماع، فإننى فى حل لأن أناقش معك المشروع، ألست على حق؟».

وقدم لى الرجل شرحًا وافيًا لتاريخ المشروع، والفساد الذى عليه العاملون فى إدارته، وكذلك حدثنى عن خطته لتسليم أمر البحيرات ليتولاها جرامين. وأفصح لى عن ترحيبه أن يعطينا المشروع وفقًا لما نرتئيه من شروط. وعندها قام بتسليمى كومة من التقارير ليساعدنى أن أصل إلى قرار بشأن المشروع.

وعندما عدت إلى مكتبى كنت قد اتخذت قرارى بما ينبغى علينا عمله. فالموقف الآن أن لدينا وزيراً غير اعتيادى لديه حرص شديد على مصلحة البلد. والواقع يشير إلى أنه عندما تريد الحكومة مساعدة الفقراء فعادة ما تفاجئنا بسياسة جديدة لإعادة التوزيع المجانى للأموال والأراضى وغيرهما من الأرصدة. ولكن دائمًا ما نجد أنه على طول الطريق الذى تمر به عملية إعادة التوزيع من الحكومة إلى الفقراء نفاجأ بأناس ينتمون إلى طبقة الأثرياء وقد اصطفوا ليقتنصوا جانبًا من عملية إعادة التوزيع، بحيث فى النهاية قلما نجد شيئًا قد وصل بالفعل إلى أيدى الفقراء. إننا نريد أن نعكس هذا الاتجاه، وأمامنا الآن الفرصة لنقوم بذلك. فكيف لا أقدم على مساعدة الوزير؟ كيف نكون على خطأ فى أن نتولى مسئولية إدارة أملاك الدولة؟

إن الثروة السمكية تعد مصدراً هامًا للپروتين بالنسبة للبنجاليين، كما يعد الصيد أحد الأنشطة الهامة المدرة للدخل. وهنا نحن أمام فرصة لتحويل مصدر هام للدخل من الحكومة إلى أيدى الفقراء الذين لا أرض لهم. إن بمقدورنا أن نربط بين البحيرات المردومة والقدرات اللانهائية للفقراء المحليين، وذلك لإيجاد تناغم قوى يساعدهم فى تحسين معيشتهم. فلو حدث ونجحنا فى هذا المشروع، فإننا لن ننجح فقط فى توفير مصدر للغذاء للفقراء على المستوى المحلى، وكذا توفير الملبس والمسكن لهم، وإنما أيضًا سوف ننجح فى أن نجعل من هؤلاء الفقراء أطرافًا فاعلة فى الاقتصاد الوطنى. فقررنا أن نخوض التحدى ونقبل المشروع.

صغت مذكرة مطولة للوزير، معبراً فيها عن قبولى لتولى مسئولية المشروع، ولكن وفقًا لشروط صارمة. أول هذه الشروط هو أن أحصل على عقد إيجار مدته تسعة وتسعون عامًا ينص على قيمة رمزية كإيجار سنوى. أما ثانى تلك الشروط فهو أن تضمن الحكومة تسريح كل موظفيها العاملين فى المشروع بمجرد بدء سريان العقد. هذا إضافة إلى شرطى بأن أحصل على قائمة مفصلة بكل شىء مُنحنا إياه بموجب العقد.

قمت بإرسال المذكرة إلى الأمين الدائم الذى اتصل بى فى اليوم التالى ليخبرنى موافقته على كل شروطى، ولكن القوانين الحكومية تنص على عدم السماح لنا بالتعاقد لأكثر من خمسة وعشرين عامًا. فأخبرته بتفهمنا للوضع وقبولنا له، الأمر الذى ارتاح له الأمين الدائم.

بدا الموضوع لى مفاجئًا، فبناء على خبرتى فى جرامين، تطلب الأمر أن أقابل العديد من مسئولى الحكومة حتى أتمكن من تأسيسه، ولكن أن يقوم شخص مثل الوزير الذى يحتل أعلى منصب فى الجهاز البيروقراطى بمتابعتنا والإلحاح علينا لكى نقبل بمشروعه، وليس هذا فقط، بل وأن يستجيب لكافة شروطنا أيضًا، فإن هذه تعد تجربة جديدة ومثيرة بالنسبة لى.

وتحرك الأمين الدائم بسرعة الضوء لكى يتمم إجراءات التعاقد، فقد تقدم بطلبه إلى كلٍّ من الرئيس ووزارة الأراضى ليحصل على الموافقة. لم يتعد الأمر كونه سلسلة من الإجراءات البيروقراطية، وبالفعل تم كل شىء فى غضون أسبوعين.

فى يناير من عام ١٩٨٦م، قمنا بتوقيع العقد مع الحكومة لإتمام تحويل مشروع «نيمجاشى» إلى بنك جرامين. اشتمل المشروع على ٧٨٣ بحيرة مختلفة الأشكال والأحجام، وتصل المساحة الإجمالية للمياه فيها إلى ١,٦٦٦ أكر(*)، موزعة على أربع مناطق فرعية فى كل من «بينا» و«سيراج جانج». وفى ١٩٨٨م، أقدمت الحكومة على تأجير المزيد من البحيرات إلينا بمساحة إجمالية تصل إلى ٨٠٨ أكر.

وبدأنا خوض تجربتنا فى عالم الثروة السمكية الجديد تمامًا علينا ونحن يملؤنا الأمل والتوقعات المتفائلة، ولكن سرعان ما اصطدمنا بمياه عسرة. ففى عام ١٩٨٧م، اجتاحت بنجلاديش فيضانات عارمة مسببة خسائر ضخمة. وفى العام التالى، عانينا من أسوأ فيضان على مدار القرن بأكمله، مسببًا المزيد من الخسائر، حيث اجتاحت الأسماك المفترسة البحيرات، وعبثًا ذهبت كل جهودنا للتخلص منها بسبب إبطال الفيضان لمفعولها حيث استمر الفيضان يأتينا بالمزيد من تلك الأسماك.

وبعد زوال الفيضان لم يكن متبقيًا لنا سوى عدد قليل من المزارع السمكية وعدد قليل كذلك من البحيرات التى لم يلحقها أذى، ومن ثم لم يكن أمامنا بديل عن البدء مباشرة فى استزراع الفائض من الزرائع فى البحيرات. ولكن واجهتنا مشكلة زيادة معدلات نفوق الزرائع (الأسماك الصغيرة)؛ وذلك لأن قيعان البحيرات غير مستوية

(*) الأكر مساحته حوالى أربعة آلاف متر.

مما أدى إلى تعكر المياه وارتفاع مستوى الحموضة بها، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات ترسيب المواد العضوية الضارة بها، وغير ذلك من المشاكل.

ورغم انخفاض حوادث السرقة بشكل ملحوظ، إلا أن مشكلة انتهاك حرمة المزارع السمكية وسرقة السمك ما تزال قائمة، وخاصة فى المناطق البعيدة. أدت هذه المشاكل مجتمعة إلى استسلامنا وتخلينا عن آمالنا بشأن حجم الإنتاج الذى خططنا له فى البداية.

وكان العامل الأكثر إيلامًا من الكوارث الطبيعية متمثلاً فى المقاومة البشرية لما نقوم به من مجهودات؛ فمنذ بدايات المشروع والبيروقراطية القديمة ـ متمثلة فى أصحاب المصالح فى تلك المحليات ـ تعكف على مضايقتنا غير متقبلة لتواجدنا بالمكان، فموظفو الحكومة الذين كانوا مسئولين عن إدارة البحيرات قد تم تحييدهم بالقرار الوزارى الصادر والذى مكن جرامين من القيام بعملهم. اشتكى هؤلاء الموظفون من عدم حصولهم على التقدير الملائم لما قاموا به من جهود ومن جرح كرامتهم، حتى أنهم يشعرون بأنه قد تم الإتيان بجرامين لكى يجنى ثمار تعبهم وجهودهم، ونتيجة لذلك قام الكثير من هؤلاء الموظفين بتأليب مشاعر أفراد المجتمع المحلى ضد جرامين.

القيادات المحلية التى ترأس أكبر الأحزاب السياسية كانت معادية لجرامين كذلك؛ فالقيادات اليسارية نادت بأن مشروعات التنمية المحلية هى من صميم عمل الحكومة ولا ينبغى التخلى عنها لبنك خاص، ولكن أستطيع أن أدعى أن مصدر غضبهم الأساسى من جرامين كان نابعًا من حقيقة أن رجال السياسة لم يعد لديهم أى سلطة يمارسونها لإدارة مصادر الثروة السمكية. وفى إحدى المناطق، لجأ أحد الأحزاب السياسية إلى تنظيم عدد من المظاهرات والاجتماعات السياسية للتنديد فيها بجرامين. كما حاولت القيادات المحلية إقناع أهالى القرى بأن جرامين ينتمى إلى منظمة أجنبية تستهدف إفساد مجتمعاتهم، بالإضافة إلى تحويلها لأى أرباح محققة إلى الخارج.

وتراوحت اتجاهات أفراد المجتمع المحلى تجاه جرامين من التشاؤم إلى النفور الظاهر، إلى الدرجة التى منعت موظفى البنك من أن يخطوا خطوة خارج مجمع إقامتهم خوفًا من أن يهاجمهم أحد. ولكن حتى فى أحلك أوقاتنا، كنا على ثقة تامة

بأننا سننجح فى قلب تلك الأوضاع، وأننا سنكسب ثقة الناس فى النهاية. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، عقدنا العديد من الاجتماعات مع السكان المحليين لكى ندعوهم إلى أن يقفوا فى صفنا وأن يساندونا، واعدين إياهم بأن حسن إدارة البحيرات سوف يكون فى صالح ليس فقط من لا أرض لهم، وإنما سيطول تأثيرها الإيجابى المجتمع ككل. ولكى نثبت لهم حسن نوايانا، قمنا بتنظيم نحو أربعين مركزاً للتعليم ما قبل المدرسى لتقديم الخدمة لأطفال الفقراء.

وفى النهاية بدأنا نحصد ثمار الصبر والعمل المخلص الدءوب الذى قام به جميع أفراد جرامين، فالعداء الأوّلى والشكوك التى أحاطت بنا تمكنا من تحييدها، بل والقضاء عليها. فأخيراً اختفت المجموعات الثورية المسلحة التى تنتمى إلى اليسار المتطرف، والتى كانت قد قامت بإحراق مكاتبنا وإجبار طاقم البنك على مغادرة القرية تحت تهديد السلاح. فالآن فقط نستطيع أن نبدأ عملنا فى إنتاج السمك.

لقد كان العمل الذى كنا بصدده صعباً؛ فلا يمكن أن نبدأ بمساعدة الفقراء إلا إذا تمكنا أولاً من إرساء الأسس الفنية والمادية والإدارية الملائمة للبدء فى الإنتاج والرقابة الفعّالة للبحيرات. ونظراً لعدم خبرة طاقم جرامين فى مجال الثروة السمكية، قمنا بإخضاعهم لبرامج سريعة يتعلمون فيها كيفية استزراع السمك، كما قمنا بإرسالهم إلى الصين ليكتسبوا خبرة فى كيفية إدارة البحيرات وكيفية مقاومة عمليات التطفل على المزارع السمكية. وفى النهاية، بدأنا نحصد ثمار تلك الاستثمارات الأوّلية الضخمة وكذلك البرامج التدريبية التى خضع لها طاقم عمل جرامين.

وجهنا الدعوة إلى الفقراء المحليين لكى يكونوا شركاء لنا؛ هم من خلال عملهم وحراستهم للبحيرات ضد أى تطفل، أما نحن فمن خلال توفيرنا للجانب الإدارى والتقنى، وعلى أن يتم تقسيم الحصيلة بنسبة النصف لكل من الشريكين. وحصل شركاؤنا بموجب هذا الاتفاق على دخل سنوى جيد، أما نحن فقد كافحنا للحصول على ما يغطى تكاليفنا.

وتبنينا كذلك سياسة للحوافز الغرض منها الدفع بمعدلات الإنتاج إلى أعلى؛ بحيث إذا زاد المتحقق من الإنتاج السمكى عن المخطط له فى إحدى البحيرات فإن ذلك يعنى

حصول العاملين بها على الحوافز . وتحول الفقراء ـ الذين كانوا يسرقون الأسماك من البحيرات وهى تحت الإدارة الحكومية ـ إلى أفضل من يقوم باستزراع السمك وحمايته، كما أصبحوا من أفضل شركائنا، وذلك إدراكًا منهم أن مصلحتهم تقتضى المحافظة على مصلحة المشروع، وترسخ هذا المفهوم من خلال برنامجنا الذى يسمح بالمشاركة فى الأرباح .

أما بالنسبة لخططنا المستقبلية، فكما نجحنا فى التغلب على التحديات الفنية والمالية والإدارية التى واجهتنا، فإننا نأمل أن نخلق أنشطة تابعة وتكون هادفة للربح، بحيث تساند مؤسسة الثروة السمكية غير الهادفة للربح . وسيتم تمليك أسهم تلك الشركات لأعضاء مؤسسة الثروة السمكية، الذين يشاركوننا بالفعل بنسبة النصف فى حصيلة الإنتاج . فلو نجح هذا النموذج الإدارى وذلك النمط من الملكية، سوف نقوم بالتوسع فى تطبيقه على مستوى بنجلاديش بأكملها، حتى يتسنى تشغيل المزيد من البحيرات المعطلة . ولو أمكننا أن نزاوج بين برنامجنا للقروض المتناهية الصغر وبرامج إدارة البحيرات، فسوف ننجح فى تشغيل الكثير من الموارد الطبيعية غير المستغلة حتى الآن، والمتوفرة بكثرة فى أنحاء بنجلاديش، ومنها على سبيل المثال : الأعداد الضخمة من الفقراء الذين لا أرض لهم، وعدد ٥ , ١ مليون بحيرة متعطلة من المياه العذبة .

إن تجربة جرامين مع المزارع السمكية توضح إمكانية القيام بتصميم وتطوير نظم جديدة تستهدف تحقيق مصالح الفئات العريضة من أفراد المجتمع، بحيث يتمكن الفقراء من تحقيق السيطرة على الوسائل التكنولوچية المعقدة، ويتمكنون كذلك من المشاركة فى أى مشروع اقتصادى على المستوى الكلى . فالمعرفة التكنولوچية تعد متطلبًا رئيسيًا لتحقيق الزيادة فى الإنتاجية، ولكن بشرط أن يتم توجيهها بحيث لا تصب الزيادة فى الإنتاج فى نهاية المطاف فى أيدى أصحاب الثروات .

فى بلد كبنجلاديش، ليس هناك أى مبرر لتفسير سبب بقاء الفقراء على فقرهم؛ فمشكلتنا هى إدارية محضة، وليست مسألة ندرة فى الموارد . فإذا ما توفر الإطار الإدارى الملائم، فيمكن عندئذ للموارد الوفيرة فى بنجلاديش أن تحل مشكلة الفقر لدينا فى ضربة واحدة وإلى الأبد .

* * *

تتمثل أحد هذه الموارد فى المنسوجات؛ فلدى بنجلاديش تاريخ طويل فى صناعة المنسوجات اليدوية الرقيقة مثل «الموسلين»(*) والذى استمر الطلب عليه لقرون طويلة من قبل بلاط ملوك أوروبا. ولكن للأسف مات الطلب على الأقمشة البنجالية مع بروز الثورة الصناعية فى أوروبا، وسطوع نجم المنسوجات المصنوعة آليًا بشكل مفاجئ فى إنجلترا. وفى محاولة لتحقيق سيطرة إنجلترا على الأسواق، أصدر قادة الاستعمار قانونًا يمنع النسج باستخدام الأنوال اليدوية فى بنجلاديش، ولم يكتفوا بذلك بل لجئوا أيضًا إلى معاقبة كل النساجين الذين انتهكوا القانون ولم يلتزموا به بالقيام بقطع إبهام كل منهم. ورغم كل هذه القيود تمكن النساجون اليدويون من توريث مهاراتهم فى استخدام الأنوال من جيل إلى جيل. وعندما بدأت حركة الاستقلال الهندية، كانت من ضمن نداءات الثورة أيامها المطالبة بمقاطعة المنسوجات الإنجليزية، والاقتصار على استخدام الأقمشة المصنوعة محليًا. واليوم يوجد فى بنجلاديش نحو مليون عامل فى مجال صناعة النسيج اليدوى، والذين يبحثون بجد عن فرصة لتسويق منتجاتهم.

ينتمى العاملون فى مجال صناعة النسيج اليدوى عادة إلى فئة شديدى الفقر. إنهم يصنعون المنسوجات الجميلة، ويصنعون كذلك أجمل أنواع «السوارى الهندية»، رغم أن نساءهم لا يلبسونها لعدم قدرتهن على دفع تكلفتها، وأطفالهم يشاهدون عراة فى الطرقات. ومن واقع تجربتنا وجدنا أن الكثير من النساء اللاتى التحقن بجرامين أتين من أسر يعولها نساجون يدويون. كما وجدنا أن القرى التى كانت تعتمد فى الأساس على تصنيع النسيج يدويًا كانت من أكثر القرى التى عانت من مشاكل فى تسديد القرض، ولا سيما خلال الشهر الذى تركد فيه تجارة النسيج من كل عام - وهو الشهر الذى يقع بين موسمين للحصاد - حيث يعانى فيه الأفراد من نقص فى قوتهم الشرائية. ولطالما قلق «خالد شمس» - نائب مدير جرامين - من مشكلة عدم قدرة عائلات النساجين على تسديد القرض. وكان «خالد» معتزًا بتقاليدنا القديمة فى النسج اليدوى للمنسوجات، وكان يأمل أن يأتى اليوم الذى تستعيد فيه تلك الصناعة مكانتها فى الاقتصاد البنجالى.

(*) نسيج قطنى رقيق.

حاول «خالد» تفهم طبيعة المشاكل التى يواجهها النساجون من خلال الإقامة معهم لمعايشة معاناتهم اليومية؛ ولذا أقام لمدة أسبوع فى أحد فروع جرامين الذى يحتل فيه النساجون نسبة كبيرة من إجمالى المقترضين. لقد بات مقتنعًا أن مشكلة النساجين الأولى تتمثل فى عدم قدرتهم على شراء خيوط الغزل بأسعار عادلة. ولحل تلك المشكلة، قام بمقابلة موظفى الحكومة فى وزارة الغزل والنسيج، واكتشف أن الحصول على تصريح من الوزارة بشراء الغزل من المصنع مباشرة ليس صعبًا، غير أن توصيل هذا الغزل وتسلمه فعليًا من المصنع هو أمر آخر تمامًا. وتعرفنا على مدى الصعوبة فى الكيفية التى يعمل بها سوق الغزل فى بنجلاديش، وكيف أن قيادات اتحاد تجارة النسيج ومعهم حفنة من تجار الجملة يتحكمون فى أسعار الغزل والكميات المعروضة منه.

اكتشف «خالد» أيضًا أن بنجلاديش تستورد ما قيمته ١٥٠ مليون دولار تقريبًا من النسيج الهندى المسمى «مدراس تشك». أصابتنا الدهشة عندما أطلعنا على الأمر؛ فبينما نحن نحاول أن نخلق سوقًا محليًا لمنسوجاتنا اليدوية، نجد أننا نستورد ما قيمته ١٥٠ مليون دولار من الدولة الجارة. قيل لنا إن النسيج الهندى على درجة عالية من الجودة لا يمكن مقارنتها مع ما ينتجه نساجونا المحليون. ولكن عندما قام «خالد» بتجميع بعض العينات من «بلكاتشى» ـ المكان الذى تصنع فيه أجود أنواع الأنسجة المحلية ـ وقام بتمريرها على أصحاب مصانع الملابس، أقروا بأن نسيجنا المحلى يفوق فى جودته ذلك المستورد من الهند. ورغم ذلك، لم يظهر أصحاب المصانع أولئك أى اهتمام لشراء النسيج المحلى، ويرجع السبب فى ذلك ـ كما شرحوه لنا ـ فى أنه من الصعب بمكان أن يذهبوا إلى جميع النساجين المحليين فى بنجلاديش، ويطرقوا بابهم فردًا فردًا لكى يتحصلوا فقط على بضع مئات من آلاف الياردات من الأقمشة التى يحتاجونها؛ لذا، وجدوا أنه من الأسهل لهم اللجوء إلى حجز طلبيات ضخمة من الموزعين الهنديين، الذين بإمكانهم أن يمدوهم بالكميات التى يحتاجونها من الأقمشة فى التوقيت المضبوط.

حاول «خالد» أن يثير اهتمام منظمات من القطاع الخاص لكى تتولى تنظيم إنتاج النسيج المحلى وتوزيعه لمصانع الملابس، ولكن دون جدوى؛ فلم تعر أية منظمة الأمر الاهتمام الكافى، فقرر جرامين التحرك بنفسه ودخول هذا المجال. إننا سنلعب دور

الوسطاء والموردين فى نفس الوقت؛ فسوف نقوم بقبول طلبيات من المصدرين، وفى الوقت نفسه نحمل على عاتقنا مسئولية التحقق من جودة الأقمشة ومن ثم توصيلها.

فى عام ١٩٩٣م، أسسنا شركة مستقلة غير هادفة للربح، أطلقنا عليها: «جرامين أضوج» بمعنى (مبادرات جرامين). تمثل تلك الشركة حلقة الوصل بين النساجين اليدويين من جانب ومصانع الملابس المستهدفة للتصدير من جانب آخر. ومن فرط حماسة النساجين المحليين لاشتراكهم فى أسواق التصدير، قاموا بتصنيع أنواع جديدة من المنسوجات التى أطلق عليها مسمى «جرامين تشك».

لم يكن من السهل اقتحام السوق العالمية؛ فلم يكن لدينا خبرة فى مجال صناعة النسيج. عمل «خالد» بمنتهى الهمة لكى يشكل فريقًا ولكى يتعلم دقائق تلك المهنة. لم يقم جرامين بأى شىء خيالى أو فوق العادة، فكل ما فعلناه هو تطوير المنتج، وتَلَقى الطلبيات والعمل كما لو كنا وكالة تسويق لمجموعة من النساجين المحليين المستقلين الذين يعملون لحسابهم الخاص. فكان دورنا يتمثل فى تمرير الاشتراطات الواردة فى الطلبيات إلى النساجين، وتوفير أفضل أنواع خيوط الغزل لهم حتى لا يضطروا إلى الانتظار حتى تكتمل دورة رأس المال، كذلك كنا نقوم بالتأكد من مطابقة المنسوجات لاشتراطات الجودة وتسليمها فى الموعد المحدد. من خلال مساعداتنا، لم يعد النساجون قلقين بشأن تدبير أمر الطلبيات أو تسويق منتجاتهم.

لقد نجحت طريقتنا، ففى خلال السنة الأولى، وصل الحجم الإجمالى للمبيعات إلى ٥ , ٢ مليون دولار. وفى العام الثالث، وصل حجم المبيعات إلى ١٥ مليون دولار، وما تزال المبيعات مستمرة فى التزايد المطرد. فـ«جرامين تشك» كمنتج لديه إمكانات سوقية عظيمة؛ فهو صناعة يدوية مائة بالمائة، كما أنه يتمتع بجاذبية شديدة.

حدث فى باريس فى شهر فبراير من عام ١٩٩٦م أن قمنا بتنظيم عرض أزياء للملابس المصممة والمقدمة بواسطة واحدة متميزة من عارضات الأزياء البنجال، وهى «بيبى روسيل». وكان هذا العرض تحت رعاية الهيئة التعليمية والعلمية والثقافية التابعة للأمم المتحدة «اليونسكو ـ UNESC» وتبنى التصميمات المعروضة العديد من بيوت ومجلات الأزياء الباريسية وغيرها فى بلاد أخرى. واليوم، لدينا ثمانية آلاف من

النساجين الذين يصنعون منسوجات «جرامين تشك»، يقومون ببيع منتجاتهم إلى كلٍّ من إيطاليا وفرنسا والمملكة المتحدة وألمانيا. وعن طريق استغلال ذلك الكم الهائل من النساجين المتعطلين فى بنجلاديش، أمكن بسهولة زيادة معدلات الإنتاج إلى ما يقرب من مليون ياردة أسبوعيًا. ونعمل الآن على جذب المزيد من المستوردين فى كلٍّ من أوروبا وأمريكا الشمالية.

وبينما كنا نقوم بالترويج لنسيج «جرامين تشك»، سُئلنا ما إذا كان فى استطاعتنا إنتاج ملابس داخلية من النسيج نفسه. وأدركنا أننا إذا ما قررنا الاستجابة لطلبهم هذا، فإننا سنكون بحاجة إلى آلاتنا ومعداتنا الخاصة لكى يتسنى لنا التحول من إنتاج «جرامين تشك» إلى إنتاج «تشك للملابس الداخلية». وحدث أن اجتمعنا مع صديق لنا يدعى «ظفر الله شودهورى» الذى كان قد اشترى لتوه قطعة أرض، فأقنعناه بأن يقيم عليها مصنعًا للملابس. هذا المصنع بدأ فى الإنتاج فى عام ١٩٩٨م، وعرف باسم «مصانع ملابس جونو شاثايا جرامين المحدودة».

والآن وبعد نجاحنا فى إنتاج الملابس الداخلية، نعكف على إنتاج نوع من النسيج المُخَلط الذى يجمع بين نبات الجوت والقطن. والجوت هو نبات طبيعى ينمو فى بنجلاديش بوفرة، وكان يستخدم حصريًا كمادة للتغليف والتعبئة. وقد اكتشف جرامين جدوى جديدة لنبات الجوت بمزجه مع القطن أو الحرير لإنتاج نسيج يصلح فى تنجيد الأثاث المنزلى. والآن وباستخدام التكنولوچيا المتطورة، أصبح ممكنًا استخدام الجوت وإنتاجه بأسعار تنافسية.

هدفنا من ذلك هو تنويع إنتاجنا من النسيج، فكلما نوعنا إنتاجنا اتسع نطاق السوق الذى نتعامل معه، وأصبح بمقدور عمال النسيج لدينا من استرداد مجد تلك الحرفة البنجالية. ولتحقيق هذا الهدف، تعاونا مع مؤسسة «جرامين الأمريكية ـ GF-USA» لكى تتولى فتح الأسواق الأمريكية للمنسوجات البنجالية، وتقوم المؤسسة بذلك من خلال القيام بعقود شراكة بينها وبين الأفراد والشركات فى الولايات المتحدة.

المفاجأة السارة التى حدثت لنا أثناء تلك العملية، تمثلت فى استجابة السوق المحلى لطلب إنتاجنا بشكل إيجابى. وفى لمح البصر، أصبح «جرامين تشك» اسمًا

لامعًا ومألوفًا يحمل بين طياته رسالة ضمنية مفادها أن استخدامك «جرامين تشك» يعنى الفخر بفن وأصول بنجلاديش. وفى استجابة منا للطلب المحلى المزدهر، أقمنا فرعًا آخر باسم «جرامين شاموري» أي «منتجات جرامين»، والذى يصب كل اهتمامه على إنتاج المنتجات النهائية المصنعة من نسيج «جرامين تشك» وغيره من الأنسجة اليدوية البنجالية.



لم يكن «خالد» مرحبًا بفكرة التوقف عند حد إنتاج الملابس، فرؤيته لجرامين كانت أبعد من ذلك بكثير. فى أحد الأيام من عام ١٩٩٤م، قام بتقديمى إلى «إقبال قادر» ـ وهو شاب أمريكى من أصول بنجالية ومتخرج في جامعة «أوبرلين». قال «خالد»: إن «إقبال» لديه فكرة؛ فهو يقول إنه بمقدورنا التقدم للحصول على تصريح لتشغيل شركة للهاتف الخلوى في بنجلاديش، وبمقدورنا التوسع فى الهواتف الخلوية لتصل إلى القرى».

لقد بدت الفكرة مثيرة، وخطوة بخطوة جمَّعنا كل المعلومات اللازمة عن المشروع. وفى ١٩٩٦م، أصدرت حكومة بنجلاديش ثلاثة تصاريح للهواتف الخلوية، واحداً منها كان من نصيبنا. وقمنا بالتوقيع على الاتفاق المتعلق بالتصريح فى يوم الحادى عشر من نوفمبر من عام ١٩٩٦م، وصرحت للصحافة بأننا سنكون جاهزين لإطلاق الخدمة في السادس والعشرين من مارس لعام ١٩٩٧م ـ اليوم الذى يوافق ذكرى استقلال بنجلاديش. وقمنا بتأسيس شركتين منفصلتين ـ إحداهما تعمل لتحقيق الربح وتدعى «جرامين فون» أي «هاتف جرامين» (*)، والأخرى لا تسعى إلى تحقيق الربح وتدعى «جرامين تليكوم» أي «جرامين للاتصالات».

تسلمت شركة «جرامين فون» الرخصة بمزاولة العمل، وهى تتولى إنشاء شبكة اتصالات ضخمة تنتشر لتغطى كافة المناطق الحضرية فى بنجلاديش. وتقوم شركة

(*) «جرامين فون» هو اتحاد يضم أربعة شركاء: شركة «تلينور» النرويجية بنسبة ٥١٪، وشركة «جرامين تليكوم» بنسبة ٣٥٪، وشركة «ماروبينى» اليابانية بنسبة ٩,٥٪، وأخيراً شركة «جونوفون» للتنمية بنسبة ٤,٥٪.

«جرامين تليكوم» بشراء قدر من الساعات الهوائية من شركة «جرامين فون»، على أن تتولى الأولى تجزئته لتوصيله إلى مقترضى جرامين فى المناطق الريفية. ويتم تعيين إحدى المقترضات فى كل من الثمانية والستين ألف قرية ٦٨,٠٠٠ قرية - لتصبح هى «سيدة الهاتف» فى قريتها، فتتولى بيع الخدمة إلى أهل القرية، وذلك من خلال تشغيل ما نسميه «هاتف القرية المدفوع». وتتولى «سيدة الهاتف» السماح لأهل القرية باستخدام هاتفها الخلوى مقابل أجر، وبهذه الطريقة تصبح القرية متصلة بالعالم الخارجى من خلال امرأة واحدة فقيرة متاح تحت تصرفها واحد من أكثر نظم الاتصال حداثة.

وكما كان مخططًا، بدأت «جرامين فون» فى تقديم خدمتها فى اليوم المحدد لها - يوم السادس والعشرين من مارس لعام ١٩٩٧م - وأقيمت احتفالية الافتتاح بمقر مكتب رئيس الوزراء، الذى قام بتدشين المشروع من خلال قيامه باستخدام الهاتف الخلوى محادثًا نظيره النرويجى الذى كان يقضى عطلته فى الشمال النرويجى. وقال رئيس وزرائنا موجهًا سؤاله إلى نظيره النرويجى: «كيف حال الطقس عندك؟».

فأجابه رئيس الوزراء على الطرف الآخر من الخط: «إنه بارد جدًا هنا، إنه ٣٦ درجة تحت الصفر».

«وكيف تتمكن من الاستمتاع بعطلتك فى جو كهذا؟ من الأفضل لك فى عطلتك التالية أن تأتى هنا لتقضيها هنا فى دكا، حيث ستستمتع بجوٍ جميل درجة حرارته ٣٢ درجة».

وبعد الانتهاء من تلك المكالمة الدولية، تلقى رئيس الوزراء مكالمة محلية من «بيجوم ليلى» إحدى مقترضات جرامين وأول «سيدة هاتف» تعمل بالمشروع فى قرية «باتيرا» إلى الشمال من دكا. وكانت «ليلى» تتحدث إلى رئيس الوزراء من هاتفها الخلوى، وذلك بعد أن تمكنت من الحصول على دخل معقول من خلال سماحها للآخرين من أهل القرية من استخدام هاتفها الخلوى.

فى عام ١٩٩٧م، كانت بنجلاديش لا تزال من أدنى بلاد العالم من حيث كثافة استخدام الهواتف؛ فلم تتعد نسبة استخدام الهاتف واحدًا من ٣٠٠ من السكان. ففى دولة يصل عدد سكانها إلى ١٢٠ مليون نسمة، نجد أن لدينا فقط ٤٠٠ ألف هاتف،

وأغلبهم تقريبًا مركز فى المدن، ولا سيما فى دكا. وبالإضافة إلى ذلك، نجد أنه فى أى وقت من الأوقات تصل نسبة الهواتف التى تكون خارج الخدمة إلى ربع العدد الإجمالى للهواتف. ونتيجة لوضع الندرة تلك، أضحت الهواتف العاملة رمزًا للقوة والسلطة فى بنجلاديش؛ فالأفراد العاديون ينتظرون لأعوام لكى يتمكنوا من الحصول على هاتف لهم. كما أن وضع الندرة هذا أدى إلى ظهور تصور يؤكد على أنه كلما زادت أعداد الهواتف الموضوعة على مكتب شخص ما، دل ذلك على مدى أهميته وسطوته. وهكذا أضحى الهاتف الخلوى مؤشرًا هامًا للثروة التى يمتلكها الفرد.

والآن تحظى «جرامين فون» بعدد ٨٥٠ ألف مشترك فى الهواتف الخلوية فى بنجلاديش، منهم ٢٤ ألف مشترك من القرى، يمثلون عدد «سيدات الهواتف» فى تلك القرى. وبينما نجد أن نسبة الهواتف الخلوية فى الريف البنجالى صغيرة جدًا مقارنة بإجمالى عدد الهواتف الخلوية، إلا أن عدد ساعات استخدام شبكة الاتصالات الهوائية فى القرى تمثل ١٧٪ من العدد الكلى للساعات الهوائية فى شركة «جرامين فون». ونقوم الآن بتقديم أقل سعر بالنسبة لخدمة الاتصال الخلوى على مستوى العالم؛ حيث تصل تكلفة الخدمة إلى ٩ سنتات للدقيقة الواحدة أثناء وقت الذروة، و٦,٧ سنتات للدقيقة أثناء الأوقات العادية.

* * *

كان أحد التحديات التى واجهناها فى برنامج الهواتف الخلوية هو محدودية توفر التيار الكهربائى؛ فالعديد من قرى بنجلاديش لم يتم توصيلها بشبكة الكهرباء الوطنية. ولكى نتمكن من تقديم خدمة الهاتف الخلوى لتلك القرى، اضطررنا لاستخدام الطاقة الشمسية. فقمنا بتأسيس شركة «جرامين شاكتى» أى «شركة جرامين للطاقة» ـ وهى شركة غير هادفة للربح تسعى إلى تطوير أنواع من مصادر الطاقة المتجددة. وقد امتد النشاط الحالى «لجرامين شاكتى» ليشمل توفير نظم الإنارة الكهروضوئية بالمنازل، وإقامة مصانع للبطاريات الكهربائية، ومحطات توليد الكهرباء باستغلال طاقة الرياح، ومحطات لإنتاج الغاز العضوى (وذلك بتحويل الأخشاب والمخلفات الزراعية إلى غاز) والذى يستخدم فى توليد الكهرباء.

* * *

كما قادتنا تجربة شبكة الاتصالات التى خضناها إلى خوض تجربة جديدة فى مجال مشابه تمثل فى الاتصال بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). وقمنا بتأسيس شركة «جرامين سايبرنت ـ Grameen Cybernet» التى تقدم خدمة الاتصال بالإنترنت، وتهدف إلى خلق وظائف على المستوى العالمى بالنسبة لأطفال عائلات جرامين. فهؤلاء الأطفال من بنين وبنات سوف يتمكنون من تقديم الخدمة للشركات فى جميع أنحاء العالم بالنسبة للعديد من المجالات المختلفة، بينما هم ماكثون فى قراهم أو فى المكاتب المتواجدة بمجتمعهم. فمن خلال توفير مختلف التسهيلات للاتصال بالإنترنت فى المناطق الريفية النائية، سيكون من السهل إقامة الكثير من المشروعات كثيفة العمالة فى تلك المناطق المنعزلة. هذه المشروعات تشمل تخصصات مختلفة مثل: خدمات إدخال البيانات، وخدمات معالجة وإدارة البيانات، وخدمات الرد على التساؤلات على المستوى الدولى، بالإضافة إلى خدمات النسخ والطباعة والمحاسبة وأعمال السكرتارية. . . . . إلخ.

وأخيراً، فإن شركة «جرامين للاتصالات ـ Grameen Communications» ـ وهى شركة غير هادفة للربح وتقوم بتوفير خدمة الإنترنت ـ ستقوم بتوصيل الإنترنت إلى المؤسسات التعليمية والبحثية فى بنجلاديش، ولكن العائق هنا هو عدم امتلاك معظم تلك المؤسسات التعليمية والبحثية لخطوط هاتفية يعتمد عليها، كما أنها لا تمتلك الميزانية التى تمكنها من أن تتحمل تكلفة الحصول على خدمات الإنترنت؛ ولذا ستتولى شركة «جرامين للاتصالات» توفير باقة متنوعة من خدماتها، والتى سيكون الهدف منها تمكين تلك المؤسسات من معالجة مشكلاتها.

ومن خلال اللحاق بالقاطرة الأخيرة فى ركب القرن العشرين، سيتمكن مقترضو جرامين من الاستفادة من آخر ما توصل إليه العلم من ابتكارات، دون إهدار للمزيد من الوقت والمال فى استخدامهم لتكنولوچيا قديمة أقل كفاءة وأكثر تكلفة، وسيؤدى استخدام التكنولوچيا الحديثة ـ إذا ما تم استخدامها بالطريقة الملائمة ـ إلى تحطيم الحواجز الهيكلية فى المجتمع، وتحطيم حاجز المسافات والاختلافات الثقافية كذلك. فمن الممكن أن تساعد تلك التكنولوچيا الحديثة فى إحداث تغيير اجتماعى سريع،

وذلك من خلال الربط بين النساء الريفيات المنعزلات وبين أصدقاء أو أقارب لهن على مسافات بعيدة.

يشكك الكثير من المتشائمين أو المعارضين في جدوى مشروعنا الطموح؛ حيث يدّعون أن تلك التكنولوچيا المتطورة ستذهب هباءً وستتحطم على صخرة صلبة، متمثلة في النسق القيمي للمجتمع الريفي البنجالي، والتي صاغها الزمن لفترات طويلة، الأمر الذي جعلها غير قابلة للتغيير. والحقيقة هي أن الواقع يعكس لنا رؤية مخالفة تمامًا؛ فبدون استخدام الهواتف، يضيع الكثير من الوقت والمال والجهد عندما يحاول الريفيون توصيل رسالة ما إلى بعض أفراد الأسرة المنتشرين في مناطق بعيدة. ففي الماضي، إذا ألم بالأسرة ظرف طارئ، وأرادوا إخبار أحد الإخوة أو الأخوات وهو في دكا مثلاً لكي يأتي من فوره، فكان يتحتم على الأسرة عندها أن تلجأ إلى إرسال رسول ما، وحينئذ سيضطر هذا الرسول إلى التوقف عن عمله أو دراسته ليستقل حافلة أو عربة أو قطارًا إلى مكان الشخص الذي يراد توصيل الرسالة إليه. وبالنظر إلى تسلسل الأحداث بهذه الصورة، سنكتشف أن تكلفة عدم توفر هاتف هي بالتأكيد مرتفعة جدًا.

نقد آخر وجه لتجربتنا يتمثل في الادعاء بأن الفقراء من أهل الريف لا يحتاجون إلى سلعة كمالية كالهاتف، ولكن بالنظر إلى دور «سيدة الهاتف» في تجربتنا، سنجد أن الهاتف يمثل لها مصدرًا رئيسيًا للحصول على الدخل، هذا إلى جانب أن خدمة الهاتف تتيح لمقترضي جرامين إدخال تحسينات على ما يقومون به من عمل، وذلك نظرًا لأن الهاتف يتيح لهم معلومات أكثر، ومرونة أكبر في بيع وشراء منتجاتهم. فبدون الهاتف، ستضطر المقترضة التي ترغب في شراء بعض المواد الخام إلى إرسال رسول ليستعلم عن السعر وتاريخ التسليم لما تنوي شراءه، كما أنها ربما تحتاج إلى إرسال رسولها ذلك إلى ثلاثة أو أربعة موردين مختلفين؛ الأمر الذي قد يستغرق منها بضعة أسابيع. ولكن باستخدام الهاتف الخلوي، ستتمكن من القيام بكل المكالمات في غضون نصف ساعة، وذلك لكي تتمكن من إعطاء كافة المعلومات، وكذلك الحصول على كافة المعلومات عن الطلبية التي تريدها؛ وبالتالي ستكون أقدر على زيادة معدلات ربحية مشروعها.

ليس هناك ما يبرر افتراض أن كل العمل الذى تقوم به «سيدة الهاتف» سينحصر فى قيامها بتأجير هاتفها لمن يرغب فى إجراء مكالمة ما، فمع التطور المتسارع فى مصادر الطاقة والوسائل التكنولوچية، من الممكن جداً أن يحدث تطوراً فى دورها، ليصبح لها مركز اتصالات يقدم لزملائها من أهل الريف المزيد من التسهيلات مثل: خدمة الفاكس أو البريد الإلكترونى أو بطاقات الصرف الآلى للنقود ATM.

واليوم نحن نتعاون مع كبريات الشركات التكنولوچية المتطورة فى كلٍّ من الولايات المتحدة وأوروبا، وذلك للعمل على تطوير نموذج مماثل لما يطلق عليه «الكشك الآلى - Cyber Kiosk» والذى سيمكن المقترضين الذين سيعملون فى تلك الأكشاك من التعرف على كل ما يطرأ على الوسائل التكنولوچية ومجاراتها، وتقديم خدماتهم مقابل الحصول على الأجر إلى جميع أفراد مجتمعهم.

* * *

مع هذا التوسع الهائل فى عمليات التحديث التى أدخلها جرامين على المجتمع البنجالى قد يظن البعض أن جرامين قد قام بعلاج الكثير من المشكلات الرئيسية والمستعصية فى بنجلاديش، إن هذا الاعتقاد غير صحيح؛ فقد لاحظنا فى جرامين أن هناك علاقة بين ارتفاع مستويات الدخول للمقترضين وبين قضاء وقت أطول فى مكافحة الأمراض المختلفة وحالات سوء التغذية ووفيات الأمهات والمواليد، وغير ذلك من المشاكل الصحية. فمع تردى أوضاع الخدمات الصحية الحكومية، لجأ المقترضون إلى دفع كل مدخراتهم مقابل الحصول على الخدمة العلاجية لدى المعالجين التقليديين والأطباء غير الأكفاء.

لو تمكنا أن نقنع المقترضين بأن يحتفظوا بالأموال التى يدفعونها إلى المعالجين التقليديين، ليعطوها عوضًا إلى البرنامج الصحى الذى يرعاه جرامين، فعندئذ سيمكننا أن نوفر لهم خدمات صحية فعّالة ومتطورة مقابل نفس التكلفة التى كانوا يدفعونها تقريبًا. لقد بدأت العملية بالفعل، فنحن الآن نحاول أن نوفر الرعاية الصحية لكل أفراد عائلات جرامين وغيرهم من القرويين الذين ليسوا أعضاءً فى جرامين، معتمدين فى هذه العملية على التمويل الذاتى، كما نعمل على أساس معيار استرداد التكلفة.

نحن نطالب المقترضين بدفع مبلغ ثابت سنويًا قدره ثلاثة دولارات عن كل أسرة للاشتراك فى برنامج جرامين للتأمين الصحى(*) . وفى كل زيارة منهم للطبيب يتم دفع مبلغ رمزى (يقل عن ثلاثة ستنات). ويقوم برنامج جرامين للرعاية الصحية بتوفير الخدمات المعملية، وأيضًا العلاجات المختلفة بأسعار مخفضة، بالإضافة إلى تشغيله لمراكز متخصصة فى أمراض العيون داخل القرى، حيث يتوفر أطباء مدربون وعلى درجة عالية من الكفاءة يقومون ـ ضمن ما يقومون به ـ بإجراء عمليات زراعة القرنية للمرضى المصابين بإعتام فى عدسة العين. وتصل تكلفة تلك العملية إلى ألف تاكا، أى أقل من عشرين دولارًا أمريكيًا.

خلال الثلاث سنوات الأولى من التشغيل، تمكن برنامج جرامين للرعاية الصحية من استرداد ما يقرب من ٦٠٪ من إجمالى تكلفة توفير تلك الخدمة. وأعتقد أنه إذا أصبح بمقدورنا التوسع عن طريق منح جهات أخرى الحق فى استغلال اسم جرامين ليقيموا فروعًا جديدة مختلفة للبرنامج بحيث تغطى كافة أنحاء البلد (عقود الفرانشايز)، فعندئذ ستتمكن من تحويل برنامج جرامين للرعاية الصحية إلى مشروع قوى وتنافسى بحيث نضمن له الاستمرارية بما يحقق صالح أفراد المجتمع.

أحد أسباب اهتمامنا بالمشاكل الصحية، هو إدراكنا لقدرتها على تحطيم ما حققناه من نجاحات. فى عام ١٩٨٩م، فى برنامجه (ستون دقيقة)، استضاف «مورلى سيفار» إحدى مقترضات جرامين بالقرب من شيتاجونج والتى تحولت بفضل جرامين من متسولة تجوب الشوارع إلى مالكة لسبع بقرات ومساحة كبيرة من الأرض، بالإضافة إلى تمكنها من بناء منزل جديد مزود بمرحاض حديث، هذا إلى جانب قدرتها على شراء سيارة أجرة صغيرة ليعمل عليها زوجها، والأهم من ذلك كله هو قدرتها على تأمين التعليم المدرسى لكل واحد من أطفالها. تلك المرأة التى عبر عنها «مورلى سيفار» فى برنامجه بأنها «مثال للقناعة والنجاح الإنسانى»، حدث أن قابلتها هى وزوجها مرة أخرى فى عام ١٩٩٦م، ولكنى ـ بالكاد ـ استطعت التعرف عليهما. فالزوج يشكو من آلام بمعدته، ولكن لم يتم تشخيصها بالشكل الصحيح، ولكى

(*) نلزم متلقى الخدمة من غير الأعضاء فى جرامين بدفع مبلغ تأمينى أكبر، تبلغ قيمته خمسة دولارات سنويًا، للحصول على الرعاية الصحية لكافة أفراد الأسرة.

يتمكن الزوجان من دفع تكاليف العلاج قاما ببيع سيارة الأجرة خاصتهما، ثم بيع أرضهما، ثم بيع القطيع الذى يمتلكانه. لقد كانت المرأة ضعيفة ومتعبة، كما أنها فقدت الثقة فى ذاتها إلى الحد الذى دفعها لعدم اللجوء إلى الاقتراض مرة أخرى. كان كل ما تبقى لهما هو أربع دجاجات.

لقد أتيت على ذكر تلك الحالة لكى أدلل على صعوبة الطريق الذى بدأناه؛ فجرامين لم يكن فقط سلسلة من القصص الناجحة، فقد كانت هناك أيضًا احباطات مستمرة على طول الطريق. إن جزءًا من قدرتنا على التخفيف من حدة الفقر يعتمد على استعدادنا لقبول حالات الفشل والتأكد من عدم تكرارها مرة أخرى فى المستقبل.

* * *

لست فى حاجة إلى القول إن برنامج القروض المتناهية الصغر لا يمكنه أن يحل كل المشكلات التى يواجهها المجتمع، ولكن بإمكانه تقديم المساعدة لتلك الفئة التى ستسقط إلى الهاوية إذا لم يتم إدراكها ومساندتها. ففى أثناء توسعنا فى برنامج جرامين للرعاية الصحية - على سبيل المثال - كان كل قلقنا منصبًا على كيفية التأكد من قيام مقترضى جرامين بالادخار لمواجهة أعباء الحياة فى فترة التقاعد عن العمل، لم نكن نريد لمقترضينا أن يصبحوا عالة على أولادهم أو على الحكومة أو على جرامين أو حتى على مشروعهم الذى لم يصبحوا قادرين على إدارته. فبعد سنوات من تحملهم للعمل الشاق فى مشروعاتهم الصغيرة، نحن نريد لهم أن يمضوا الباقى من سنوات عمرهم فى حياة كريمة وغير مهينة.

وتحقيقًا للتأمين الاجتماعى، قررنا أن نمنح لهم الحق فى ملكية بعض الأسهم سواء فى شركات جرامين الناجحة، أو غيرها من الشركات الأخرى، هذا إلى جانب أسهم الصناديق التى يشارك جرامين فى تمويلها. كما أننا وضعنا استراتيجية تقضى بقيام أى شركة من شركات جرامين - مثل مؤسسة جرامين للثروة السمكية مثلاً - إذا نجحت فى أن تحقق قدرًا من الأرباح، أن تقوم بتحويل جزء منها إلى إحدى شركات جرامين الهادفة للربح، والتى يشترك فى رأسمالها مقترضو جرامين وغيرهم من العامة(*).

(*) وبالمثل، قد يشترك المقترضون فى الصناديق التى يشارك جرامين فى تمويلها، والتى تقوم بدورها باستثمار جزء من أرصدتها فى هذه الشركة الهادفة للربح.

وفى الأغلب الأعم من الحالات، تثمر تلك الأسهم عن تحقيق أرباح، بالإضافة إلى ارتفاع قيمتها الاسمية. ولمواجهة أى ظروف طارئة، يلجأ المقترضون إلى بيع بعض من الأسهم التى بحوزتهم للحصول فوراً على السيولة النقدية التى يحتاجونها.

كيان جديد لجرامين يدعى شركة جرامين لإدارة التأمينات ـ هو الذى يتولى تسهيل وإدارة تلك الصفقات المالية. والشىء المثير للاهتمام هو قيام فرع دكا التابع لإحدى الشركات الاستثمارية فى هونج كونج بتقديم طلب للاندماج معنا، وذلك كبديل لقيامهم بغلق فرعهم بدكا وإنهاء نشاطهم فى بنجلاديش. لم نوافق على الأمر، ولكن هذا الاهتمام من قبل الشركة الاستثمارية الأجنبية، وفقًا لمنظورنا إنما يدل دلالة قاطعة على قوة مركز مؤسسة جرامين للاستثمار المحلى، وقوة ما ينتظرها من مستقبل واعد.
إن مؤسسة جرامين للاستثمار لديها قاعدة جماهيرية تضم مليونين من عائلات تملك مشروعات صغيرة ومهتمة بتنمية مدخراتها عن طريق الاستثمار؛ نحن ـ إذن ـ لدينا سوق ضخم ومستمر فى التزايد فيما يخص ما نقدمه من خدمات مالية واستثمارية.

* * *

الفصــل الثالـث عشــر

بنــك جراميــن الثــانى

لقـد قطع «بنك جرامـين» مشـوارًا طويلاً منذ أن بدأ نشـاطه بقـرية «چوبرا» عـام ١٩٧٦م؛ أى ربع قرن تقريبًا. واجه جرامين خلال تلك الفترة الكثير من المشاكل على المستوى التشغيلى والتنظيمى، كما أنه اكتسب العديد من الخبرات من خلال سلسلة نجاحاته وإخفاقاته كذلك. وجمع جرامين أيضًا سنوات عديدة من الخبرة فى التعامل مع ومن خلال المقترضين الذين يمتلكون الآن ٩٣٪ من إجمالى أصول جرامين، فى حين تمتلك الحكومة البنجالية النسبة المتبقية. ويصل العدد الإجمالى من المقترضين إلى ٢,٦ مليون، ٩٥٪ منهم من النساء.

والآن يمتلك جرامين ١١٨١ فرعًا، منتشرين فى ٤٢١٢٧ قرية، وعدد أفراد طاقمه ١١٧٧٧ بين عامل وموظف. ويصل إجمالى قيمة القروض التى قام جرامين بمنحها منذ تأسيسه إلى ١٧٤,٧٨ بليون تاكا (أى ما يعادل ٣,٩ بليون دولار)؛ استعاد منها ما يقرب من ٩٨٪(*).

(*) حتى عام ٢٠٠٣م.

إن جرامين يفخر بالفعل باعتماده على موارده الذاتية طيلة مشواره؛ حيث يمول ما يوازى ٩٠ ٪ من إجمالى القروض الممنوحة ـ أى ما يعادل ٤٥ , ١٣ بليون تاكا ـ من ميزانيته الخاصة، وكذلك من ودائع مقترضيه التى تشكل أكثر من ٨٢ ٪ من إجمالى الميزانية. لم يتوقع جرامين مطلقًا أن يلجأ مستقبلاً إلى استجداء الأموال من المقترضين، كما أنه لا يتوقع أن تكون به حاجة للحصول على قروض جديدة من جهات مانحة سواء كانت داخلية أو خارجية. فمنذ عام ١٩٩٥م، قرر جرامين عدم طلب أى تمويل جديد من الجهات المانحة؛ وقد تم بالفعل فى عام ١٩٩٨م تسديد القسط الأخير من الأموال التى منحت لنا. يعتمد جرامين فى تمويله على الأعداد المتزايدة من الودائع التى يرى أنها لا بد أن تكفى بل وتفيض لتسديد المديونية الحالية ولإدارة التوسع فى برنامج القروض منذ الآن فصاعداً.

وقد لجأ جرامين مضطراً إلى اقتراض ١ بليون تاكا من البنك المركزى البنجالى، و ٢ بليون آخرين من البنوك التجارية، وذلك فى أعقاب الفيضانات المدمرة التى عصفت بالبلاد عام ١٩٩٨م. وقد استخدم جرامين تلك الأموال فى منح قروض جديدة لعملائه الذين فقدوا كل ما يمتلكون أثناء الفيضان؛ ولكنهم تمكنوا بعد فترة وجيزة من تسديد ما حصلوا عليه من قروض، هذا بالإضافة إلى تمكنهم من تسديد كافة القروض الأخرى التى حل ميعاد استحقاقها.

ونجح جرامين فى تحقيق أرباح سنوية منذ تأسيسه، ما عدا فى أعوام ١٩٨٣ و١٩٩١ وأيضًا ١٩٩٢م؛ الأمر الذى يثبت إمكانية نجاح واستمرار المشروعات التى تستهدف تحقيق أهداف اجتماعية، وليس أهدافًا ذاتية. (هناك مجموعة من الأسباب تقف وراء عدم تحقيق البنك للأرباح خلال الأعوام المذكورة؛ ففى عام ١٩٨٣م كانت بداية عمليات البنك؛ ولذا لم يتمكن من تحقيق أرباح. أما عامى ١٩٩٢ و ١٩٩٣م فقد شهد فيهما البنك عمليات واسعة من إعادة التأهيل لطاقمه بعد تعرض البلاد للإعصار المدمر فى أبريل من عام ١٩٩١م. الإعصار أسفر عن قتل ١٥٠,٠٠٠ شخص، وأضر بالمئات من آلاف المقترضين الذين فقدوا كل ما يمتلكون بما فيها منازلهم نفسها؛ الأمر الذى جعلهم عاجزين عن تسديد مديونياتهم فى موعدها المحدد).

ويتولى البنك نشر موازنته وحساباته الختامية فى نهاية كل عام، ويتولى مراجعتها اثنان من شركات المحاسبة البنجالية، واللتان تمتازان بسمعة عالمية.

وفَّر جرامين ثلاثة أنواع من القروض: قروض لمشروعات مدرة للدخل (بمعدل فائدة ٢٠ ٪)، وقروض إسكان (بمعدل فائدة ٨ ٪)، وأخيرًا قروض للتعليم العالى لأطفال عائلات جرامين (بمعدل فائدة ٥ ٪). كل تلك الفوائد تحتسب وفقًا لمعدلات الفائدة البسيطة وليست المركبة، كما أنها تحتسب بأسلوب المعدل المتناقص، وهذا يعنى أنه إذا حصلت المقترضة على قرض بقيمة ١,٠٠٠ تاكا، وقامت بتسديد كامل المبلغ على أقساط أسبوعية خلال العام، فسوف تكون مطالبة فقط بسداد إجمالى مبلغ ١,١٠٠ تاكا (أى ١,٠٠٠ تاكا من أصل القرض، و ١٠٠ تاكا فقط كفائدة عن العام).

إن جرامين يؤمن بشدة بأن التعليم يمثل حجر الزاوية؛ ليتمكن الفرد من الخلاص بنفسه من مستنقع الفقر. فلو تسنى للمقترضين الحاليين أن يقوموا بتعليم عائلاتهم وإعداد أطفالهم على النحو الذى يوفر لهم وضعًا تنافسيًا أكبر فى المستقبل، فسوف نضمن حدوث تطور مستدام لأجيال عديدة آتية. وتماشيًا مع هذا التوجه، يمنح جرامين الطلاب الذين ينجحون فى الالتحاق بمؤسسات التعليم العالى قروضًا تغطى تكلفة المصروفات الدراسية وتكلفة المعيشة وغيرها من المصروفات المدرسية. ووصل عدد المستفيدين من تلك القروض حتى الآن إلى ٤٦٦ طالبًا وطالبة؛ يدرسون فى كليات مختلفة مثل: الطب والهندسة وغيرها من المؤسسات التخصصية. ويتم إعطاء منح دراسية كل عام لأطفال عائلات جرامين، ولكن الأولوية لدينا هى للبنات والشابات الصغيرات. إن تلك المنح الدراسية من شأنها أن تشجعهن على الحصول على أعلى الدرجات فى المدرسة. ويبلغ متوسط عدد الأطفال الحاصلين على تلك المنح فى كافة المراحل التعليمية نحو ٣,٧٠٠ تلميذ كل عام. وتعد تلك المنح وسيلة للاستثمار فى مستقبل أعضاء جرامين.

* * *

فى عام ٢٠٠١م، بدأ بنك جرامين برنامجًا لتحويل منهجيته التشغيلية إلى منهجية جديدة أسماها النظام المعمم لجرامين، أو (بنك جرامين الثانى).

فى أبريل من عام ٢٠٠٠م، اجتمعنا لتصميم المنهجية أو النظام الجديد بشكل مفصل؛ جزءاً جزءاً وقطعة قطعة، ثم قمنا باختباره على الفور فى بعض الفروع التى استُخدمت كنماذج استطلاعية. ثم أجرينا عليه بعض التعديلات، وتلا ذلك إعادة تجربته على نطاق أوسع ليشمل عدداً أكبر من الفروع، ثم أعدنا تعديله ومن ثم تشغيله. ومع بداية عام ٢٠٠١م، نجحنا فى الوصول إلى شكل النظام الجديد بحيث حاز على رضا كل طاقم البنك. فقد اشترك طاقم البنك الذى يصل عدده إلى ١٢,٠٠٠ عضو بشكل فعال فى تصميم ذاك المنتج فى جميع مراحل تطوره.

وبينما نحن نتولى تصميم وتعديل النظام الجديد، كان كل ما يجول بخاطرنا هو كيف يمكن إدارة التحول من نظام جرامين التقليدى إلى جرامين الثانى، وذلك بالتطبيق على ٤١,٠٠٠ قرية، وذلك دون أن يمثل هذا التحول صدمة كبيرة للمئات من ضمن آلاف المقترضين الأميين، ومع الأخذ فى الاعتبار كذلك ألا يؤدى هذا التحول إلى عرقلة بل وإفساد الحسابات البنكية فى ١,١٧٥ فرعًا.

ومراعاة لتلك الاعتبارات، تولينا إدارة عملية التحول بشكل غاية فى الدقة والحرص. لقد بدأنا تطبيق التحول فى مارس من عام ٢٠٠١م، ولكن تم ذلك بأسلوب تدريجى. وبحلول شهر أبريل من عام ٢٠٠٢م؛ أى بعد عامين من تاريخ البدء فى عملية التحول، ظهر إلى الوجود بنك جرامين الثانى، وكان آخر فرع لجرامين تم تحويله إلى النظام الجديد فى السابع من أغسطس عام ٢٠٠٢م. وهكذا أصبح بنك جرامين الثانى مؤسسة واقعية تمارس مهامًا فعلية؛ فجرامين الثانى هو بنك من الجيل الثانى يتعامل فى القروض المتناهية الصغر، وهو أكثر تأهيلاً إذا ما قورن بنسخته السابقة.

لم تختلف الفرضية المحورية التى بنى على أساسها «النظام الجديد لجرامين ـ GGS» عن تلك المتضمنة فى النظام التقليدى ـ فالفرضية القائمة هى أن الفقراء حريصون دائمًا على تسديد قروضهم. بالطبع واجهتنا بعض الحالات التى أخذ فيها المقترضون وقتًا أطول لتسديد مديونياتهم عما كان منصوصًا عليه، ولكن يظل الأساس هو الالتزام بالسداد فى الموعد المحدد. وبالتالى فإن نصيحتى إلى المؤسسات المالية التى تلتزم بمساعدة الفقراء هى ألا تقلق بشأن تأخر أحد المقترضين عن السداد فى الموعد المحدد؛ فمن المؤكد أن هناك ظروفًا قهرية وخارج نطاق سيطرته هى التى حالت بينه وبين

الالتزام بموعد السداد. وما دامت المؤسسة المالية تحصل على فوائد إضافية نظير الفترة التى تأخر فيها المقترض عن السداد، فإن هذا أدعى لها ألا تقلق، فلن يسبب هذا الأمر مشاكل بالنسبة للمؤسسة.

إن إدارة برامج القروض المتناهية الصغر لا ينبغى لها أن تقع فى المصيدة نفسها التى تشكل الإطار المنطقى للبنوك التقليدية، فتبدأ فى النظر إلى المقترضين كما لو كانوا قنابل على وشك الانفجار لتحدث مشاكل جمة متى حل موعد السداد.

لقد كان هدفنا من «النظام الجديد لجرامين ـ GGS» أن نجعل الحياة أسهل بالنسبة لمقترضينا. إن نظام الـ (GGS) مبنى على منتج وحيد يمثله مقدار القرض الأولى ـ والذى يطلق عليه القرض الأساسى. القرض الأساسى يتيح للمقترض فرصة بديلة تتمثل فى إمكانية التنازل عنه لمقترض آخر يكون فى حاجة إليه ـ وذلك دون أن يشعر المقترض الأول بأى ذنب لفشله فى الوفاء بمتطلبات القرض الأساسى. وهذا الخيار البديل يتم توفيره من خلال ما يعرف بالقرض المرن. والقرض المرن ما هو إلا إعادة جدولة للقرض الأساسى، تتم وفقًا لشروط مختلفة.

كنت دائمًا أصف القرض الأساسى بكونه «الطريق السريع لبرنامج جرامين للقروض المتناهية الصغر». وطالما كانت المقترضة قادرة على الوفاء بالجدول الزمنى لتسديد القرض، فبإمكانها أن تتحرك إلى الأمام فى هذا الطريق السريع بشكل سلس وهادئ ودون أن يعترض طريقها أى عارض. وإذا نجحت فى القيادة بشكل جيد على هذا الطريق، فبإمكانها أن تنتقل إلى سرعات أعلى؛ بمعنى أن النجاح فى القيادة على الطريق السريع لجرامين يكفل للمقترضة تلقائيًا أن تزيد من حجم قرضها مع كل دورة من دورات القرض. ويتم زيادة القرض وفقًا لمجموعة من القواعد المتفق عليها؛ فالمقترضة تعرف مسبقًا حجم الزيادة التى من الممكن أن تحصل عليها فى كل دورة، ومن ثم تستطيع أن تخطط لمشروعها وفقًا لما قد تحصل عليه من زيادات.

ولكن فى حالة إذا ما تعرضت المقترضة لمشاكل فى محرك سيارتها التى تسير بها على الطريق السريع (تباطؤ فى نمو المشروع أو فشله، المرض، مشاكل أسرية،

حوادث، سرقات، كوارث طبيعية، . . . . إلخ) بحيث لم تتمكن من السير بالسرعة المطلوبة، فلا بد لها أن تترك الطريق السريع وتخرج من أحد مخارجه. هذا التحول فى المسار هو ما يطلق عليه «القرض المرن»؛ والذى يسمح لها بالتحرك بسرعة أقل بشكل يتلاءم أكثر ومقدرتها؛ فبإمكانها مثلاً أن تقلل من حجم الأقساط الواجب دفعها، وذلك من خلال زيادة أو مد فترة السماح. ولكن لا بد من مراعاة أن اتخاذ المقترضة لذلك الطريق الفرعى لا يعنى بأى شكل من الأشكال قيامها بتغيير الهدف من رحلتها؛ فهدفها اللحظى يكمن فى تخطيها للمشكلات التى تعيق عملها، وبالتالى عليها اختيار أقصر الطرق التى تمثل تحويلاً لمسارها. قد تكون المقترضة محظوظة فتنجح فى العودة سريعًا إلى الطريق السريع مرة أخرى (أى القرض الرئيسى) ، أو قد تواجه المقترضة مشاكل صعبة الحل، وبالتالى يكون أفضل ما تقوم به هو التحول من مسار إلى آخر أكثر ملاءمة لها (أى التحول من قرض مرن إلى القرض المرن التالى الذى يتيح لها جدولاً زمنيًا أيسر فى السداد عن سابقه)، وربما يؤخرها هذا التحول بين الأنظمة المختلفة للقروض المرنة عن العودة من جديد إلى الطريق السريع.

إذن وفقًا للنظام الجديد، أصبحت المرونة هى أفضل ما نقدمه لمقترضينا، كما أن عملية إعادة جدولة الدين لا ننظر إليها كعملية كريهة أو كشىء يحول دون قبولنا للعميل. إن تلك المرونة تمنح المقترضة أسلوبًا محترمًا يحفظ لها عزة نفسها، ويمكّنها من حل أية مشاكل قد تحول بينها وبين سدادها للقرض.

من المزايا الكبيرة أيضًا التى تمنح للمقترضة عند أخذها بمسار القرض المرن هى أنه بمجرد خروجها من الطريق السريع للقرض الأساسى، يتم تجميد سقف القرض المتاح لها (بمعنى: أن الحد الأقصى للقرض الذى يمكن أن تحصل عليه، سيعتمد على أدائها خلال الأعوام السابقة). وعندما تتمكن المقترضة من العودة إلى الطريق السريع، عندئذ سيعاد بناء سقفها الائتمانى بحيث يصبح فى مكان ما بين مستوى السقف الائتمانى الذى كانت تحصل عليه عند بداية رحلتها، وذلك الذى كانت تحصل عليه فى الفترة التى تسبق مباشرة تحويل مسارها إلى القرض المرن.

إن هناك الكثير من المزايا الأخرى لنظام (GGS)، ولكنى أعتقد أن ميزتى إزالة التوترات من برنامج القروض المتناهية الصغر واتخاذه شكلاً مرنًا ، وكذا محافظته

باستمرار على عزة وكرامة المقترضات الفقيرات، هما أفضل ميزات النظام الجديد على الإطلاق. فكلا الطرفين الآن فى هذا النظام الجديد ـ المقرض والمقترض ـ من الممكن أن يتمتع ببرنامج القروض المتناهية الصغر، وذلك بدلاً من أن يقوم كل طرف بخلق كوابيس مزعجة من وقت لآخر للطرف الثانى.

* * *

نجح (GGS) أيضًا فى خلق آلية يمكن من خلالها تقديم نوع جديد من القروض إلى المقترض الفقير؛ وتتميز تلك القروض الجديدة بإمكانية تشكيلها من قبل العميل. فنظام الـ (GGS) يتيح للمقترض التمتع بفترات سداد مختلفة، تتراوح بين ثلاثة أو ستة أو تسعة أشهر، أو أى عدد من الشهور أو السنين بحسب ما يقوم المقترض بتحديده. كما يتيح هذا النظام لطاقم البنك حرية التصرف؛ فبإمكان أى موظف أن يصمم نظامًا للقرض ليكون أكثر مواءمة لاحتياجات عمله، وذلك من حيث حجم القرض ومدته، وتوقيتات السداد بالنسبة للأقساط، . . . إلخ. وقد اتضح لنا أنه كلما أتيح لطاقم العمل الفرصة لأن يكون مبدعًا ومجددًا فيما يقوم به من عمل، أدى ذلك إلى ارتفاع فى جودة هذا العمل. فبإمكان جرامين أن يحدد مستويات الإبداع والتجديد التى من المفترض أن يتصرف فى نطاقها طاقم العمل، بينما يأتى دور الـ(GGS) لكى يتيح لهذا الطاقم فرصة لتنمية وتطوير قدرات أعضائه.

* * *

يفرض نظام الـ(GGS) على كل مقترضة يزيد قرضها عن ٨,٠٠٠ تاكا (أى ما يعادل ١٣٨ دولارًا) أن تساهم شهريًا بخمسين تاكا كحد أدنى (أى ما يعادل ٠,٨٦ دولار) لصالح حساب المدخرات المخصصة لتمويل المعاشات. وبعد عشر سنوات، تتسلم المقترضة مبلغ التأمين، والذى تصل قيمته غالبًا إلى ضعف القيمة التى قامت بادخارها خلال مائة وعشرين شهرًا. وقد عدت هذه الميزة من أكثر مزايا النظام الجديد جاذبية بالنسبة للمقترضات، إلى الحد الذى حدا بالبعض منهن إلى إيداع مبلغ يربو عن الخمسين تاكا كل شهر؛ فحدث أن قامت بعض المقترضات بإيداع ٥٠٠ تاكا فى الشهر. وبالطبع كلما زاد هذا الأمر انتشارًا بين المقترضات، أدى ذلك إلى تضخم

التدفقات النقدية الواردة إلى البنك، الأمر الذى يؤدى إلى تحسن ملحوظ فى وضع السيولة.

واليوم يدر نظام الادخار لتأمين المعاشات على البنك أكثر من ١٠٠ مليون تاكا (١,٧٥ مليون دولار) شهريًا. فالآن - إذن - يمكن القول إننا فى جرامين مطمئنون وهادئو البال حيث يتوفر لدى البنك الأموال الكافية لكى نقوم بالتوسع فى تمويل عمليات الإقراض فى المستقبل. وينطبق الكلام نفسه الآن على كافة فروع البنك؛ فكل فرع لديه من السيولة التى تمكنه من الوفاء ببرامج الإقراض، والتى سيعتمد فيها على ودائعه الذاتية، فكل الفروع - إذن - من الممكن أن تخطط للمستقبل لأن تصبح مستقلة ماليًا. وبينما يتجه البنك كمؤسسة رئيسية وكذلك كافة فروعه لأن يعتمدوا على تمويل أنفسهم ذاتيًا، نجد الشيء نفسه بالنسبة للمقترضات، حيث يلجأن إلى التمويل الذاتى كلما تقدم بهن العمر، فبإمكان كل واحدة منهن أن تحصل على دخل شهرى عند تقاعدها من واقع المدخرات التراكمية التى أودعتها على مر السنين فى صندوق المعاشات - الأمر الذى يعد منتهى الراحة بالنسبة للمرأة الفقيرة.

* * *

يؤكد نظام (GGS) كذلك على تلقى الودائع سواء من المقترضات أو من غيرهن. واتخذ هذا النظام مجموعة مختلفة من صور الادخار. واليوم وصل حجم الودائع الإجمالية للمقترضات (المقصود هنا المدخرات) إلى ما نسبته ٧٠٪ من إجمالى القروض الممنوحة من البنك. وقد تحقق هذا الوضع بعد أن نجح بنك جرامين فى تسديد كافة مديونياته التى كان قد حل ميعاد سدادها خلال العامين السابقين - ومقدارها ٣,٣ بليون تاكا أو ما يعادل ٦٠ مليون دولار - إلى البنك المركزى والبنوك التجارية الخاصة وجهات التسليف الخارجية.

* * *

كان أكثر ما يثير قلق المقترضات فى بنجلاديش هو ما سيؤول إليه مصير ديونهن إذا ما وافتهن المنية؛ فهل سيتم مطالبة أفراد أسرهن برد ديونهن؟ إنهن يعتقدن أنه لو بقيت ديونهن غير مدفوعة بعد موتهن، فإنه لن يتسنى لأرواحهن أن ترقد فى سلام. إن

اشتراكهن فى برنامج التأمين على القرض الذى يوفره لهن «النظام الجديد لجرامين GGS»، جعلهن فى غاية السعادة. إن برنامج التأمين على القروض الذى تبنيناه هو برنامج بسيط جدًّا فى فكرته؛ ففى اليوم الأخير من كل عام، يتحتم على كل مقترضة أن تودع مبلغًا بسيطًا من المال فى حساب التأمين على القروض. يتم احتساب قيمة ما تقوم المقترضة بإيداعه بالاعتماد على مبلغ القرض المتبقى مضافًا إليه مقدار الفائدة الواجبة عليه فى ذلك اليوم؛ وعندئذ تقوم بإيداع ما قيمته ٢,٥ ٪ مما تم احتسابه. فإذا حدث وتوفيت المقترضة فى أى وقت من العام التالى، فسيتم تغطية إجمالى قيمة قرضها المتبقى من واقع صندوق التأمين، حيث يتم توفير الأموال اللازمة لذلك من قيمة الفوائد المتحققة على حساب التأمين على القروض. وعلاوة على ذلك، تسترد أسرتها المبلغ الذى قامت بإيداعه فى حساب التأمين على القروض. لقد أحبت المقترضات جميعهن هذا النظام؛ فقد رأين فيه كرمًا يصعب عليهن تصديقه.

والآن تصل القيمة الإجمالية للودائع المخصصة لصندوق التأمين على القروض إلى ٣٢١,٥٥ مليون تاكا (أى ما يعادل ٥,٥٥ مليون دولار). وقد توفيت ٤,٢١٥ مقترضة منذ تبنى بنك جرامين الثانى لهذا النظام فى عام ٢٠٠١م، ووصلت قيمة القروض غير المسددة مضافًا إليها سعر الفائدة إلى نحو ٢٥,٩٩ مليون تاكا، والتى تولى البنك تسديدها من حساب صندوق التأمين. وكل عام تتراوح قيمة المبالغ التى تستردها عائلات المقترضات المتوفيات من بنك جرامين من ٨ ـ ١٠ مليون تاكا تدفع من الفوائد المتحققة فى صندوق التأمينات؛ بحيث تسترد كل أسرة مبلغًا يصل إلى ٢,٠٠٠ تاكا كحد أقصى.

ومنذ عام ١٩٨٣م، توفيت ٦١,٦٥٣ مقترضة، ووصل إجمالى ما حصلت عليه عائلاتهن إلى ١٢٤,٨٦ مليون تاكا (أى ما يعادل ٣,٠٤ مليون دولار). إن مقترضات جرامين لسن مطالبات بدفع أية أقساط لحساب التأمين هذا؛ فهن يحصلن على التغطية التأمينية بموجب كونهن مالكات لأسهم البنك.

* * *

لم يسبق لى قط أن رأيت هذا الكم من الطاقة والحماس الذى أصبح يتوقد فى طاقم العمل بجرامين إلا منذ أن تبنينا نظام الـ GGS؛ لقد كانوا جميعًا مأخوذين بفكرة خلق بنك

جرامين الثاني ، وقد لاحظت أن مستوى الطاقة الآن لدى طاقم العمل هو عند حدوده القصوى ؛ ففى كل مرة أتناول فيها حديثًا مع فرد منهم أستشعر منه كما لو كان يؤدى أكثر الأدوار مرحًا وترفيهًا منذ عمله بالبنك - لا أحد ولا شيء يمكن أن يوقف تيار حماسهم .

وفى الواقع ، لقد سحر لبهم وشحذ من همَمهم فكرة التسابق للوصول بالخدمة إلى أعلى مستوى (خدمة خمسة نجوم) فى الفروع كلها . فكان بنك جرامين يمنح شعارًا مكونًا من خمسة نجوم ملونة لأى فرع يثبت فيه تحقيقه لأهدافه بنسبة ١٠٠٪ - فالنجوم الخمسة تعنى أن الفرع قد نجح فى الوصول بأدائه إلى أعلى مستوى . ومع نهاية عام ٢٠٠٢م ، أظهرت فروع البنك النتائج التالية :

* حصل عدد ٦٩٦ فرعًا من إجمالى ١٧٨ , ١ فرع على خمسة نجوم خضراء نظير تحقيقها معدل سداد وصل إلى ١٠٠٪ .

* حصل ٤٣٧ فرعًا على نجوم زرقاء نظير تحقيقها للربح (يحقق بنك جرامين بشكل عام أرباحًا من جراء العوائد التى يحصل عليها من فوائد الأقساط التى تحققها الفروع على قيمة التمويل الذى تحصل عليه من المركز الرئيسى) .

* حصل ٢١٣ فرعًا على نجوم بنفسجية نظير تحقيقها لفائض فى قيمة الودائع يربو على قيمة القروض التى لم يتم تسديدها بعد فى تلك الفروع . إن هذه الفروع لم تنجح فقط فى القيام بمهامها اعتمادًا على تمويلها الذاتى ، ولكنها نجحت أيضًا فى المساهمة بما حققته من فائض لمقابلة احتياجات الأفرع التى لديها عجز فى الأموال المتاحة للتمويل .

* تقدم ٦١ فرعًا للحصول على نجوم بنية اللون مقابل قيامها بتأمين خدمة التعليم لنسبة ١٠٠٪ من أطفال عائلات جرامين . وسوف يتم توثيق حصولها على تلك النجوم بمجرد الانتهاء من عمليات التحقق من تلك النتائج .

* تقدم ٢١ فرعًا للحصول على نجوم حمراء بما يشير إلى نجاحها فى رفع مستوى معيشة ١٠٠٪ من مقترضيها إلى ما فوق خط الفقر . ولن يتم توثيق الحصول على تلك النجوم إلا بعد الانتهاء من عمليات التحقق من تلك النتائج .

* تسلم ٧٧٢ فرعًا (أى ما يوازى ثلثى عدد الفروع) على إجمالى ٣٤٦ , ١ نجمة ؛ أى بمتوسط ٧٤ , ١ نجمة للفرع الواحد .

وشهرًا بعد شهر كانت جميع الفروع تحرز تقدمًا، بحيث تصبح أكثر قربًا من تحقيق المزيد من النجوم. وكان جميع أفراد طاقم العمل فى كافة فروع جرامين يأملون فى تحويل فروعهم إلى فروع خمسة نجوم. وإضافة إلى تطبيق أسلوب النجوم على مستوى الفرع ككل، فقد كان يطبق على مستوى الأفراد داخل كل فرع أيضًا؛ فكل عضو كان بإمكانه أن يحصل على النجوم مقابل استيفائه للشروط نفسها المطلوب من الفروع تحقيقها، حتى وإن كان فرعه لم يحصل على أى منها بعد.

وكثيرًا ما يقوم أعضاء جرامين باستعراض تلك النجوم بفخر أثناء اجتماعاتهم الرسمية. إن فكرة الحصول على النجوم قد أدت إلى توقد الحماس والطاقة فى أرجاء المكان، فالدافع للأفراد نحو تطوير الأداء لم يكن حافزًا ماديًا، وإنما كان دافعهم هو روح المنافسة ـ بمعنى أن يكونوا فى الصدارة مقارنة بزملائهم، وأن يحققوا إنجازًا ينسب إلى فروعهم، بل منطقتهم بل والأكثر من ذلك ينسب إلى إقليمهم.

وينصرف دافع المنافسة أيضًا إلى إسهامهم الذاتى فى تغيير الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للعائلات الفقيرة التى يقومون بخدمتها، بل والأهم من ذلك تدفعهم روح المنافسة إلى الشعور بالقيمة الذاتية والتقدير الذاتى لدورهم فى المجتمع ولما يقومون به من عمل. ومن خلال ملاحظة تلك الظاهرة، لا يملك أحد إلا أن يتعجب كيف أنه يمكن للظروف البيئية المحيطة أن تجعل من الأفراد أناسًا يائسين وعاطلين عن العمل، وفجأة وبمجرد تغير تلك الظروف يتحول نفس الأفراد إلى فَعَّالين وعلى مستوى من الكفاءة منقطع النظير.

إن بنك جرامين الثانى تمكن من صياغة نموذج جديد للقروض متناهية الصغر يعمل وفقًا لضوابط بسيطة؛ فالبنك تبنى منهجية قوية من أجل تحقيقه لمهامه. والسنوات القادمة ستكون خير شاهد على ما للبنك من أثر على حياة الفقراء سواء فى بنجلاديش أو فى العالم أجمع. وقد ثبت بالفعل أن جرامين يمثل تجربة مثيرة ورائعة سواء بالنسبة للعاملين فيه أو بالنسبة للمقترضين؛ فلقد نجح جرامين الثانى فى الارتقاء بمستوى الأداء إلى مستويات جديدة تتفق ومعايير الكفاءة والفعالية.

* * *

الفصل الرابع عشر

المستقبل

إننا دائمو الحديث عن القرن القادم كما لو كنا نتحدث عن الأربع والعشرين ساعة التالية، ولكن واقع الأمر أن الحديث عن القرن القادم يعنى الحديث عن المائة عام التالية. ولا أعتقد شخصيًا أن أحدًا لديه المعرفة أو الحكمة التى تمكنه من التنبؤ بما سوف يحدث للعالم وما عليه من أحياء خلال هذه الأعوام المائة. إن العالم يتغير من حولنا بشكل غير متوقع، وسوف تستمر بل وستتزايد درجات عدم التوقع كلما مرت بنا السنون وتوغلنا أكثر فى هذا القرن. إن ما يمكننا قوله بدرجة كبيرة من اليقين، هو أن معدل التغير سيتزايد يومًا بعد يوم، بحيث لا يكون هناك مجال للحديث عن احتمال تباطؤ معدل التغير. فإذا قارنا عمليات التراكم العلمى والاكتشافات الجديدة والاختراعات التى تحققت حتى نهايات القرن العشرين بتلك التى سوف تحدث خلال الخمسين عامًا التالية، سنجدها دون شك قد تتضاعف أضعافًا مضاعفة. إن معدل التسارع المذهل للتغير هو ما نحن بصدده الآن.

إننا الآن بصدد زخم هائل من القوى الدافعة للتغيير؛ فالإلحاح الدائم لمعرفة المجهول، كذلك الاتجاه من قبل قطاع الأعمال لتصنيع تكنولوجيا تكون فى خدمة العملاء، وعمليات التسابق بين الدول فى التسلح العسكرى - كلها عوامل ساعدت

على خلق تلك القوة الدافعة نحو التغيير . والتساؤل الحقيقى هنا هو ما إذا كانت تلك التغيرات ستدفع بالإنسان إلى الجرى فى سباق يكون فيه أكثر قُربًا أم بُعدًا عن تحقيقه لأوضاع اجتماعية واقتصادية مرغوبة .

إن الإجابة واضحة جدًا للعيان ؛ فإذا كنا ننظر إلى أنفسنا باعتبارنا ركابًا فى مركبة فضاء ، فسوف نجد أنفسنا فى رحلة لا قائد فيها ولا طريق محدد فيها يمكننا أن نسلكه . أما إذا كنا على قناعة فيما بيننا وبين أنفسنا أننا بالفعل نمثل طاقمًا لمركبة الفضاء تلك ، وينبغى علينا أن نصل إلى وضع اجتماعى واقتصادى متفق عليه ، فسوف نتمكن عندها من أن نسلك طريقنا باتجاه هذا الوضع ، حتى وإن تعرضنا أثناء مرورنا بهذا الطريق لارتكاب بعض الأخطاء فى بعض الأحيان ، أو العودة من حيث بدأنا فى أحيان أخرى .

إننا بحاجة ـ إذن ـ لأن نعرف الوضع المرغوب الوصول إليه ، حتى وإن كانت معرفتنا تنقصها بعض الدقة ، فقد نتمكن عندها من صياغة تصور أكثر عمومية . فقبل أن نقوم بترجمة أى تصور إلى واقع عملى ، لا بد أولاً أن تكون لنا القدرة على الحلم به . وأى حلم عن وضع اجتماعى أو اقتصادى ما ، لا يعدو أكثر من كونه خطوة أولية فى عملية تحديد وصياغة طريقة الوصول إلى الوضع الذى نحلم به . فإذا قمنا بعملنا جيدًا فى تحديد الوضع المرغوب فيه ، فستظهر تغيرات وابتكارات جديدة من شأنها أن تساعدنا فى الوصول إليه .

ولذا ، فإن التساؤل الحقيقى ليس فى معرفة أى مكان سنكون فيه بحلول عام ٢٠٥٠م ، وإنما فى معرفة المكان الذى نرغب أن يكون العالم فيه عام ٢٠٥٠م .

فيمكننى القول مثلاً ، إننى بحلول عام ٢٠٥٠م أرغب أن أرى العالم خاليًا من الفقر ؛ وهذا يعنى أنه لن يكون هناك إنسان على ظهر هذا الكوكب يمكننا وصفه بأنه فقير أو بكونه غير قادر على الوفاء باحتياجاته الأساسية . وعندئذ فقط لا يصبح لكلمة «الفقر» أى معنى ولا مجال للحديث عنها ؛ فالحديث عنها سيقتصر فقط على الإشارة إلى شىء فى الماضى . فوضع «الفقر» لا يمكن أن ينتمى أو يكون سمة لأى مجتمع إنسانى متحضر ؛ فمكانه المناسب هو المتحف ، فهذا فقط هو المكان الذى سيؤول إليه . فعندما يذهب تلاميذ المدارس مع مدرسيهم فى رحلة إلى متاحف الفقر ، سيكونون

مرتاعين لرؤية حجم البؤس والشقاء والحياة اللاآدمية التى كان يعيش فيها الكثير من الناس فى الماضى، وسوف يلومون آباءهم لتحملهم هذا الوضع اللاإنسانى، وسوف يلومونهم كذلك لسماحهم أن تستمر تلك الأوضاع لتسحق عدداً كبيراً من سكان العالم حتى الجزء الأول من القرن الواحد والعشرين.

لطالما آمنت بأن الحد من الفقر فى العالم هو مسألة إدارة، وحتى يومنا هذا لا أعتقد أننا نعير اهتمامًا كافيًا لموضوع الفقر، ويمكن أن نعزى ذلك إلى أن هذا الموضوع لا يمس مصالح ذوى النفوذ أو صانعى القرار فى أى مجتمع من المجتمعات، بالإضافة إلى اعتقاد الكثيرين بفكرة أن الفقراء هم المسئولون عن فقرهم، فلو عملوا بجد لن يصبحوا فقراء.

يلجأ الناس عادة إذا ما أرادوا أن يساعدوا الفقراء إلى منحهم الصدقات. ويستخدم الناس غالبًا تلك الصدقات كوسيلة تجنبهم الإدراك الصحيح للمشكلة، وبالتالى إيجاد حل لها، أى أن الصدقات أضحت وسيلة لأن نقوم بالتخلى عن مسئولياتنا. ولكن لا بد أن نعى جيداً أن الصدقات ليست حلاً لمشكلة الفقر، بل على العكس تمامًا، فهى تزيد المشكلة تفاقمًا؛ وذلك لأنها تنتزع القدرة على الأخذ بالمبادرة من الفقراء. إن الصدقات على هذا النحو تعد وسيلة لإراحة ضمائرنا؛ فهى تتيح لنا أن نمضى قدمًا فى حياتنا دونما القلق بشأن حياة الفقراء.

إن العلاج الحقيقى للمشكلة يكمن فى إيجاد مكان للعب، يتيح للكل أن يلعبوا فيه ـ الدول الغنية والفقيرة، المشروعات الكبيرة والصغيرة ـ فعندها فقط يحصل كل فرد على فرصتة العادلة فى الحياة. استمرت العولمة فى فرض نفسها كأمر واقع على حياتنا الاجتماعية والاقتصادية، زاد تهديدها لمكان اللعب هذا، ولتفادى هذا التهديد لا بد أن نأخذ بالمبادرة فى إقامة مناظرة على مستوى عالمى نتفق فيها بشكل عام على معالم الهيكل «الصحيح» للعولمة، وذلك حتى لا تقودنا تلك العولمة إلى الانزلاق فى منحنى خاطئ وخطر فى ظل غياب إطار واضح للعمل بالنسبة لكل الأطراف الفعّالة فى المجتمع. ولا شك فى أن إطار العمل هذا سيحمل العديد من السمات؛ ولكن لا بد من الأخذ فى الاعتبار بالنقاط التالية:

* لا بد من استبدال قاعدة « أن الأقوى يحصل على كل المزايا» لتحل محلها قاعدة تضمن مكانًا ودورًا لكل فرد فى المجتمع .

* أن نعدل من تعريفنا لمفهوم « التجارة الحرة» ليعنى تحرير الطبقات الضعيفة فى المجتمع .

* لا بد أن نجعل من الفقراء فاعلين أساسيين فى عملية العولمة ، بدلاً من بقائهم فى موقف الضحايا السلبيين المغلوبين على أمرهم .

* لا بد من توجيه العولمة نحو تشجيع التنسيق والشراكة بين الاقتصادات الكبيرة والصغيرة ، بدلاً من كونها آلة تزيد من سطوة الاقتصادات الغنية .

* ضرورة أن تضمن العولمة حرية الحركة للعمالة فيما بين الحدود الدولية .

* على كل دولة ـ وبالذات الدول الفقيرة ـ أن تقوم بجهود جادة ومتواصلة من أجل إتاحة وسائل تكنولوچيا المعلومات إلى الفقراء ، وذلك لتمكينهم من الاستفادة قدر المستطاع من عملية العولمة .

* ضرورة تشجيع ومساندة الفعّالين أو النشطاء فى مجال العمل الاجتماعى ؛ لكى يصبحوا أطرافًا فعّالة فى تشكيل عملية العولمة ، بحيث يجعلونها صديقة للفقراء ؛ أى أقرب ما تكون للفقراء واحتياجاتهم .

* لا بد من منح الفقراء بعض المزايا الخاصة التى تتيح لهم الارتقاء بمستوى معيشتهم على نحو مستدام .

حاولت المجتمعات الإنسانية بشتى الطرق لكى تحقق المساواة فى الفرص بالنسبة لكافة فئات المجتمع ، ولكن تلك المحاولات أسفرت عن بقاء وضع الفقر على ما هو عليه . إننا ننتظر أن تقوم الحكومات بالاهتمام بالفقراء ، وأن توجه جزءًا من أجهزتها البيروقراطية الهائلة نحو رعايتهم ، على أن تحصل تلك الأجهزة على القسم الأكبر من أموال دافعى الضرائب ، حتى يتسنى تجنيبها لتمويل البرامج التى تديرها تلك الأجهزة البيروقراطية والتى توجه لخدمة الفقراء . ولكن أيًا كان ما حققته تلك البرامج الحكومية ، فيمكن الجزم بفشلها فى تحقيق العدالة فى الفرص ؛ حيث يشير الواقع إلى استمرار عملية توريث الفقر من الجيل الحالى إلى الأجيال التالية .

وكلما توغلنا يومًا بعد يوم فى الألفية الجديدة، سوف يكون من الأجدى لنا أن نوجه جهودنا نحو تحقيق «الأهداف التنموية الطموحة فى الألفية الجديدة» والتى أقرها قادة العالم فى «قمة الألفية» المنعقدة فى الأمم المتحدة فى شهر يونيو من عام ٢٠٠٠م. إن أكثر تلك الأهداف طموحًا هو أكثرها قابلية للتحقيق؛ وهو المتمثل فى: القضاء على الفقر بحلول عام ٢٠١٥م. إننى مقتنع تمامًا أن الفقراء، من واقع خبرتى فى العمل معهم، سيكونون قادرين على انتشال أنفسهم من الفقر إذا ما أتحنا لهم الفرصة العادلة أو المماثلة لتلك التى نمنحها للفئات الأخرى فى المجتمع. عندئذ، سيتمكن الفقراء بأنفسهم من خلق عالم خال من الفقر. إذن، سيكون المطلوب منا فقط هو تحريرهم من القيود التى غللناهم بها طيلة الأعوام السابقة.

يجب علينا من أجل الحد من الفقر - وصولاً فى النهاية إلى القضاء عليه - أن نعود ثانية إلى مفاتيح التحكم، بمعنى أن نعيد صياغة المفاهيم ونعيد بناء المؤسسات والأطر التحليلية المنظمة لعملها؛ أى أن نعيد صياغة كل الظروف التى أدت إلى خلق الفقر، وإلا فلن نستطيع القضاء عليه. فإذا تمكنا أن نعيد تشغيل الظروف الحاكمة للأداء بذكاء، فعندئذ فقط سنضمن أن نزيل الفقر دون رجعة، ومن أجل ذلك لا بد من توسيع نظرتنا إلى طبيعة عملية التوظف لتشمل مفهوم التوظف الذاتى، وكذلك لابد من التوسع فى الخدمات المالية لتشمل الفقراء، كما لا بد من الثقة فى قدرات الفرد وطاقاته الكامنة التى من الممكن أن تقوده لأن يصبح منَظمًا (مدير أعمال) فعالاً.

إن التغييرات المستمرة هى نتاج جهد دءوب، والذى يعتمد بدوره على مدى إدراكنا للحاجة إلى التغيير والموارد التى يمكننا تعبئتها أو تحريكها من أجل الوصول إلى التغييرات المرغوبة. فى الاقتصادات الرأسمالية، يكون الطمع / الجشع (المنفعة الذاتية) هو المحرك الأساسى لإحداث التغييرات التى قد تكون غير مرغوبة من الناحية الاجتماعية. فالتغييرات ذات الدافع الاجتماعى قد لا تبدو جذابة وفقًا لمبدأ الطمع (تعظيم الربح).

ولهذا السبب نحتاج إلى وجود منظمات ذات توجه اجتماعى، توفر لها الدولة والمجتمع المدنى كافة الموارد المالية المادية والبشرية اللازمة. إن تلك المنظمات ستكرس جهودها وأبحاثها وأموالها باستمرار نحو مناطق الإبداع والتطوير التكنولوجى؛ الأمر

الذى من شأنه تسهيل تحقيقها للأهداف الاجتماعية . كما ستتولى تلك المؤسسات الرقابة على التطورات التكنولوچية التى يكون دافعها تحقيق بعض المصالح الفئوية (مبدأ الطمع)، وهذه الرقابة هدفها ضمان ألا تقود تلك التكنولوچيا المجتمع إلى اتجاهات غير مرغوب فيها .

إننى أؤمن أن أفضل وسيلة للتحرك قدمًا هى تشجيع فئة المنظمين من ذوى التوجه الاجتماعى، ونمط السلوك الذى ينتهجه المنظم ذو الدوافع الاجتماعية هو كما يلى :

* إنه ينافس فى السوق مع غيره من الفاعلين، باختلاف كونه يستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية ؛ والتى تعد السبب الرئيسى لتواجده فى السوق .

* من الممكن أن يحقق أرباحًا ـ إضافة إلى تحقيقه للأهداف الاجتماعية بالطبع ـ هذه الأرباح قد تتراوح قيمتها بين الصفر إلى تحقيق مبالغ طائلة ؛ والتى قد تكون أكثر من الذى يحققها نظيره الذى يعمل بدافع الطمع . ولكن الاختلاف بينهما يكمن فى أن تحقيق المنظم ذى التوجه الاجتماعى للأرباح الشخصية يحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية بدلاً عن كونها الهدف الأول كما فى حالة المنظم الآخر . وفى المقابل، قد نجد منظمًا متوجهًا نحو تحقيق الربح، ولكنه يحقق أهدافًا اجتماعية بشكل أو بآخر، وهنا يمكن القول إن تحقيقه لتلك الأهداف يعد مخرجًا غير مقصود لما يقوم به من عمل، أو يحتل مرتبة ثانوية ؛ الأمر الذى لن يجعل منه منظمًا اجتماعيًا .

* كلما زاد الأثر الاجتماعى لكل دولار يتم استثماره، زاد وضع المنظم الاجتماعى من حيث ترتيبه فى السوق . وهنا سنجد السوق مكونًا من مستثمرين محتملين يتحينون الفرصة لاستثمار أموالهم فى مشروعات ذات أهداف اجتماعية . وسيترتب على هذا أن يتزايد الأثر الاجتماعى للأموال المستثمرة فى المشروعات الاجتماعية، وأن يصبح ذلك الأثر ملحوظًا بشكل واسع وأكثر تحديداً ، كما أن المشروعات الاجتماعية ستتحول من شكلها التقليدى إلى شكل أكثر إبداعًا وكفاءة .

إن المستثمرين فى المجال الاجتماعى سيحتاجون تنظيمات جديدة مستقلة ؛ فهم سيحتاجون إلى سوق مستقل (اجتماعى) للأوراق المالية، كما سيحتاجون إلى

مؤسسات مستقلة تتولى تقييم أدائهم، وكذلك سيحتاجون إلى مؤسسات مالية وتمويلية ورأسمالية مختلفة، إلى غير ذلك من أشكال لمؤسسات مستقلة. فكل الكيانات تقريبًا والتى اعتدنا أن تكون متوجهة باعتبارات الربحية لا بد أن نوجد كيانات مناظرة لها تعمل وفقًا للاعتبارات الاجتماعية، فمؤسسات تقييم الأداء ـ على سبيل المثال ـ لا بد أن تتبنى منهجيات مختلفة لتقييم الأثر، وذلك لتقييم الأطر القانونية والمعيارية التى تعمل فى ظلها المشروعات الاجتماعية.

وبسبب الطريقة التى اتبعتها الاقتصادات المختلفة فى تشكيل الأوضاع الحالية للعالم، نجد أن جميع الأموال المخصصة للاستثمار الآن محصورة فى نوع واحد من الاستثمارات؛ وهو الاستثمار من أجل تحقيق منفعة شخصية. ويعود السبب فى ذلك إلى عدم توفر خيارات أخرى أمام الأفراد، فهناك دائمًا نوع وحيد من المنافسة يتمثل فى التنافس من أجل حيازة المزيد من الثروة الشخصية. وفى اللحظة التى سنقرر فيها فتح الباب فى اتجاه توظيف أموال الاستثمار من أجل إحراز أهداف اجتماعية، سنجد أعدادًا متزايدة من المستثمرين الذين سيبدءون وضع دولاراتهم المستثمرة فى هذا الباب أيضًا. فى البداية، سنجد بالطبع عددًا قليلاً من المستثمرين مقبلين على هذا النوع من الاستثمار، كما أنهم سيوجهون فقط جزءًا بسيطًا من أموالهم للاستثمار فى المشروعات الاجتماعية. ولكن بمجرد أن يظهر مردود قوى من تلك المشروعات، فعندها سيتدفق المزيد والمزيد من أموال الاستثمار، مما يسفر عن ظهور نمط جديد من المستثمرين فى السوق ـ إنهم أولئك الذين سيقدمون على وضع كل أموالهم تقريبًا فى الاستثمارات الاجتماعية.

قد تبدأ بعض المنظمات الحالية الهادفة للربح فى إعادة اكتشاف بعد آخر لقدراتهم التنظيمية؛ فهم قد يتمكنون من النجاح فى العمل وفقًا لاعتبارين مختلفين؛ **الأول:** كونهم منظمات هادفة لتحقيق الربح فى المقام الأول، **والاعتبار الثانى** هو كونهم منظمات ذات توجهات اجتماعية.

وإذا تمكنت تلك المنظمات الاجتماعية من أن تنجح فى تحقيق أثر ملحوظ ومؤشرات أداء مرتفعة، فسوف يأتى اليوم الذى ستجد فيه المنظمات ذات التوجه الربحى صعوبة بالغة فى المحافظة على حصتها السوقية ـ وعندها ستكون مجبرة على

محاكاة اللغة والنمط الذى تعمل وفقًا له المنظمات الاجتماعية، وذلك لضمان بقائها فى السوق.

إذا نجح بعض الأفراد من ذوى التوجه الاجتماعى فى تخصيص حياتهم للعمل السياسى من أجل إحداث تغييرات فى مجتمعاتهم ودولهم، بل فى العالم بأسره، فلا يمكننى أن أجد مبررًا يدعو البعض الآخر من هؤلاء الأفراد لعدم تخصيص حياتهم من أجل إقامة وتشغيل مشروعات اجتماعية. وأيًّا كان السبب الذى يقف وراء عدم قيامهم بهذا حتى هذه اللحظة، سواء كان عدم وجود الفرصة المواتية أو عدم وجود مساندة من البيئة المحيطة بهم، أيًّا كانت هذه الأسباب، فلا بد لنا من أن نغير هذا الوضع.

إنه عالم جديد تمامًا بمقدورنا أن نخلقه، إذا أفسحنا المجال أمام المنظمين والمستثمرين من ذوى التوجهات الاجتماعية لكى يكون لهم مكان فى عالم الأعمال. إنه أمر غاية فى الأهمية علينا جميعًا أن نعمل فى سبيل تحقيقه. فعملية الحد من الفقر ستكون أسهل كثيرًا إذا تمكنت فئة المنظمين من ذوى التوجهات الاجتماعية من قبول التحدى المتمثل فى قيامهم بالقضاء على الفقر، كما ستكون أكثر سهولة إذا قبل المستثمرون ذوو التوجهات الاجتماعية استثمار أموالهم لمساندة الفئة الأولى فى عملها.

ويتضح لنا من واقع التطورات الحديثة، أن هناك نوعًا معينًا من التكنولوچيا سيكون مسئولاً عن تغيير العالم فى الأجل القريب، وذلك على نحو أكثر سرعة وأقوى تأثيرًا من أى نوع آخر من التكنولوچيا على طول التاريخ الإنسانى. هذا النوع يمكن التعبير عنه بشكل عام بـ« تكنولوچيا المعلومات والاتصالات»، والتى تتطور وتتوسع يومًا بعد يوم إلى حد اعتبارها ظاهرة غير مسبوقة. فشبكة المعلومات (الإنترنت) ـ على سبيل المثال ـ تتوسع وفقًا لمتوالية هندسية. ووفقًا لمعدل انتشارها الحالى، فيمكن القول إن معدل استخدامها يتضاعف مع كل عام. والأمر الأكثر لفتًا للنظر فى هذا الانتشار الهائل لتكنولوچيا المعلومات والاتصالات هو كونها غير خاضعة لسيطرة أحد؛ فلا الحكومات ولا أصحاب المشروعات الضخمة، ولا أى فرد ينتمى لأى سلطة من الممكن أن يحد من انتشار المعلومات عبر الإنترنت، والأهم من ذلك أن تكلفة استخدام الإنترنت تتناقص يومًا بعد يوم.

إن التطور فى تكنولوچيا المعلومات والاتصالات يعطينا المبرر لكى نأمل فى اقترابنا من عالم خال من احتكار السلطة واحتكار المعرفة. فالأفراد يتواصلون مع بعضهم البعض بحرية، ولن تكون هناك وصاية مركزية تتحكم فى تدفق المعلومات، كل هذه التحولات هى فى الواقع فى صالح الفئات المضطهدة أو المستضعفة فى المجتمع - الفئات التى لا صوت لها والأقليات. والسلطة المبنية على الانفراد فى حيازة المعرفة سوف يكون مصيرها التشتت والانحلال؛ فكل مواطن سيكون متاحًا بين يديه القدر نفسه من المعلومات المتاحة لرئيس الدولة، والقيادة لا بد وأن تصبح معتمدة على القدرة على صياغة الرؤية الملهمة للأفراد، بدلاً من اعتمادها على التحكم والسيطرة على المعلومات.

ما هو - إذن - الاتجاه الذى أرغب أن تنحو نحوه تكنولوچيا المعلومات والاتصالات؟

إنى أرغب فى أن أرى جميع المعلومات متاحة لكل الناس (بما فيهم الفقراء، والأميون، والذين لا حول لهم ولا قوة) فى كافة الأوقات، وتقريبًا بدون تكلفة، ودون النظر إلى المسافات. فعملية الاتصال بين أى فردين فى أى مكان فى العالم لا بد أن تماثل فى سهولتها قيامك بالحديث إلى أقرب أصدقائك بينما تجلسان معًا على أحد مقاعد الحديقة. كافة المؤسسات الأكاديمية والاجتماعية لا بد وأن تتحول إلى نقاط لتبادل المعرفة.

إن إمكانية الوصول إلى المعلومات، تؤدى إلى تقوية وضع الفرد؛ ولذلك وفر مشروع جرامين للهواتف أجهزة هواتف خلوية موصلة بالإنترنت للمقترضات، وجعل من إحداهن «سيدة للهاتف» فى قريتها. وفى شهر مارس من عام ٢٠٠٣م، أصبح هناك أكثر من ٢٥,٠٠٠ سيدة هاتف، يقمن ببيع خدمات الهاتف فى نصف قرى بنجلاديش. الكثير من تلك الهواتف كانت تعمل بالطاقة الشمسية، نظرًا لعدم توفر الكهرباء بتلك القرى. وإذا تمكنا من تصميم الخدمة بالشكل الملائم، فإنه سرعان ما ستتحول أولئك النسوة إلى ما يمكن أن نطلق عليه « سيدة الإنترنت»؛ فالتكنولوچيا متوفرة بالفعل بين أيديهن، والعائلات فى القرى البنجالية أصبح بمقدورها التحدث إلى أقربائها فى الجهة الأخرى من العالم، كما أصبح بمقدورها إتمام الأعمال التجارية، وأصبح بمقدورها أيضًا أن يحيوا حياة أكثر ثراءً بالمعرفة.

وبينما نجح جرامين فى توفير خدمات الاتصال الآلى للفقراء، فإن مشروع جرامين للهواتف نجح أيضًا فى أن يكون مشروعًا تجاريًا؛ فلقد توسع المشروع فى تقديم خدماته ليصبح أكبر شركة للهواتف المحمولة فى دول جنوب آسيا فى غضون خمس سنوات من تاريخ تشغيله.

وفى كل خطوة، ينبغى أن تخلق تكنولوچيا المعلومات والاتصالات المستقبلية بيئة عالمية تعلى من قيمة الإبداع والابتكار والتجديد والإنتاجية بداخل كل فرد منا. فيستطيع الفرد أيّا كان مكانه أن يسجل نفسه لدى أية مؤسسة تعليمية بناءً على ميوله وقدراته، وبغض النظر عن انتماءاته الطبقية، أو موقعه الجغرافى، أو إمكاناته المالية.

وبالمثل، لا بد أن يشهد المفهوم الأساسى للمؤسسة الأكاديمية تغيرًا جذريًا عما هو عليه الآن. ففى ظل تلك البيئة التكنولوچية، لن يكون مستغربًا أن ينتمى أكثر الطلبة إبداعًا فى أكثر الجامعات شهرة إلى إحدى الأسر الفقيرة فى إحدى القرى النائية فى الصين أو أثيوبيا أو بنجلاديش أو غيرها، يكون مستغربًا كذلك إذا علمنا أن ذاك الطالب المبدع لم يسبق له أن زار أية مدينة من قبل.

اتجاه آخر أود أن تركز عليه تكنولوچيا الاتصال والمعلومات، وهو حرية الوصول إلى معلومات كاملة عن السوق: فأود أن أرى كافة الحواجز والإجراءات الحمائية التى تحيط بالعمل فى السوق وقد اختفت. فمعظم الدول تأخذ بالسياسات الحمائية بدعوى قيامها بحماية مصالح الفقراء، ولكن الواقع يشير إلى أن المستفيدين الحقيقيين من تلك السياسات هم طبقة الأغنياء وذوو السطوة الذين يستطيعون التحكم أو حتى التلاعب بالنظام. وعلى النقيض تمامًا مما يسوقونه من مبررات، فإن الفقراء يحظون بفرصة أكبر فى حالة السوق المفتوح عما إذا كان السوق صغيرًا ومقيدًا بإجراءات حمائية؛ فالكل فى حالة السوق المفتوح يستفيد من التدفق الحر للسلع والأموال والأفراد.

لا أعتقد أن هناك جدوى من أن تقوم كل دولة ببناء أسوار عالية حول حدودها، فتأشيرات وجوازات السفر هى ظاهرة تنتمى إلى القرن العشرين - والتى يشير الواقع إلى عدم العمل بها من قبل هذا القرن، وبالتالى لا بد أن نخلف تلك الظاهرة وراء ظهورنا مع انتهاء القرن الذى احتواها. لا بد أن نعمل فى اتجاه التأكيد على هويتنا

كآدميين أكثر من أية هوية أو انتماء آخر؛ فدعونا نعتز بأعلامنا القومية ونحتفل بهوياتنا الإقليمية والقومية والعرقية، وكذلك المحلية والدينية والسياسية والثقافية، ولكن دون أن يؤدى ذلك إلى أن نتصارع مع بعضنا البعض أو أن يدعى بعضنا التفوق والريادة على البعض الآخر. وعوضًا عن ذلك، ينبغى أن نعلى وندعم من قيمة الوحدة بالنسبة لجنسنا البشرى، ويتأتى ذلك من خلال التنافس المحمود بين الثقافات والأديان.... وغيرها من الاختلافات الفردية والمجتمعية.

لا داعى لأن نذكر أن التكنولوچيا بجانب كونها ضرورة اقتصادية، فإنها تدفعنا إلى التقارب مع بعضنا البعض من خلال إبطالها للحدود والحواجز والمسافات بين كيانات العالم المختلفة، فدعونا ـ إذن ـ نرحب بها، ونصفق لها تصفيقًا حاراً.

إن أوروپا اليوم تحتل الريادة بالنسبة لتمكنها من خلق سوق حر ومفتوح بين دولها، فعلى التجمعات الإقليمية والتكتلات الدولية الأخرى أن تحذو حذو المبادرة الأوروپية. وفى مرحلة متقدمة بإمكاننا التحول من إقامة اتحادات إقليمية إلى إقامة اتحادات بين الأقاليم المختلفة، وصولاً فى النهاية إلى مرحلة عالمية تتاح فيها حرية الحركة للأفراد والأموال والسلع والخدمات من أى مكان فى العالم إلى أى مكان آخر. وانطلاقًا من مفهوم إعادة اختراع الحكومة بشكل جذرى ليتواكب والسياق الاقتصادى والتكنولوچى الجديد، فسوف يكون من الطبيعى جدًا أن نتخطى الحواجز السياسية بين الدول بحثًا عن أصدقاء أو شركاء، دون أن نتوقع أى تدخل أو تأثير قد يمارس من قبل الحكومة المحلية فى مثل تلك الأمور.

«سام دالى هاريس» هو من أعز أصدقائى، وهو يعمل كمدير تنفيذى لمؤسسة «RESULT» وكان «سام» مرهقًا بسبب محاولاته ومفاوضاته المتواصلة مع الكونجرس الأمريكى من أجل الحصول على تمويل ضئيل. وكان «سام» يرى أنه على الرغم من عمله العظيم فى مجال التخفيف من الفقر، فإن المشكلة لا تزال كبيرة، فلا مفر من وجود تغيير جذرى. وكان «سام» قد شاهد النجاح العظيم الذى تمكن أن يحرزه «جيم جرانت» ـ المدير التنفيذى لصندوق الطفولة التابع للأمم المتحدة «UNICEF» ـ والذى عرضه فى (قمة الطفل) التى عقدت عام ١٩٩٠م فى مدينة نيويورك، والتى شارك فيها قيادات العالم ممن قاموا بالتوقيع على وثيقة تحوى مجموعة من الأهداف الطموحة.

وبدأ بعدها «سام» اللعب على فكرة القيام بعقد قمة مماثلة للقروض المتناهية الصغر، يرجو فيها السعى لتحقيق هدف واقعى وإن كان طموحًا من جراء القمة. وتمكن بمساعدة «چون هاتش» مدير الصندوق الدولى للمساعدات المجتمعية «FINCA» من تجميع بعض الأفكار لرؤيته الجديدة والتى تتمثل فى: الوصول إلى مساعدة ٢٠٠ مليون أسرة، تمثل أشد الأسر فقرًا على مستوى العالم من خلال برامج للقروض المتناهية الصغر فى غضون عشرة أعوام.

أنا شخصيًا، أعتبر أن تحقيق هذا الهدف غير ممكن، فلكى نكون أكثر جدية لا بد أن نتبنى هدفًا أكثر واقعية. فاقترحت أن نعدل من الهدف ليكون: الوصول إلى ١٠٠ مليون أسرة ـ من أكثر الأسر فقرًا ـ فى غضون الأعوام العشرة القادمة من حينها، (أى خلال الفترة ١٩٩٦- ٢٠٠٥م). وافق «سام» على التعديل الذى طرحته ورأى أن نتبناه كهدف رسمى لنا، ثم اقترح بعدها حتمية أن نقوم بالتنظيم والدعوة إلى قمة عالمية.

وكانت عملية تنقيح البيان الذى سيتم إلقاؤه فى القمة عملية صعبة ومثيرة للجدل؛ فالكل أراد أن يعيد صياغة البيان بطريقته الخاصة. وكم كنت محبطًا لمشاهدة كيف أن عملية الإعداد للقمة قد فتحت الباب للصراعات بين المنظمات المختلفة ـ كلها كانت تحاول تحقيق الشىء نفسه وهو: التخفيف من الفقر. تزايدت معاناة «سام» جدًا، وحاولت من جانبى تهدئته بقولى إنه يتحتم علينا مجابهة الاختلافات الأكاديمية والمؤسسية والفلسفية مقدمًا، كان من السهل علىّ أن أقول هذا، ولكن «سام» كان بوتقة يصب فيها الجميع غضبهم. عملية الإعداد للقمة كانت محمومة، ولكن كم هالنا حجم الدعم الذى تدفق علينا.

نجحت قمة القروض المتناهية الصغر ـ والتى عقدت فى الفترة من ٢ ـ ٤ فبراير من عام ١٩٩٧م ـ فى الحصول على دعم من دول العالم، حيث اجتمع فى واشنطن نحو ٣,٠٠٠ فرد ينتمون إلى ١٣٧ دولة. وتشارك فى رئاسة المنصة ثلاث شخصيات بارزة هى: سيدة أمريكا الأولى «هيلارى كلينتون»، والملكة «صوفيا» ملكة إسپانيا، و«تستومو هاتا» ـ رئيس الوزراء السابق لليابان. تلك الشخصيات البارزة أعطت دفعة قوية للقمة من خلال تعاطفهم الواضح وكلمتهم القوية التى قاموا بإلقائها. وقد عبرت

السيدة هيلارى بترحيبها بالقمة باعتبارها «واحدة من أكثر الاجتماعات أهمية التى من الممكن أن نحظى بها فى العالم»؛ واستأنفت كلمتها شارحة:

«إن تلك القروض لا تتعلق فقط بمنح الأفراد فرصة اقتصادية، وإنما هى أمر يتعلق بالمجتمع ككل. إنها أمر يتعلق بالمسئولية... يتعلق بإدراكنا كيف أننا جميعًا فى عالم اليوم متداخلون ومعتمدون على بعضنا البعض. إنه إدراك من جانبنا بأن مصير متلقى إعانات الرفاهة فى «دنفر» أو «واشنطن» هو أمر مرتبط بمصيرنا جميعًا. إنه وعى بارتباط عملية الحد من الفقر فى دولة كالهند أو بنجلاديش بتحقيق صالح المجتمع بأكمله، وتأثير ذلك على خلق أرض خصبة لممارسة الديمقراطية من أجل البقاء والنمو؛ والسبب فى هذا بسيط، وهو أن الأفراد أصبح لديهم أمل فى المستقبل».

رأست الشيخة «حسينة» ـ رئيس الوزراء البنجالى ـ الجلسة الختامية للقمة. وشارك معها المنصة «ألفا كومار كونار» رئيس دولة مالى، وكذلك «ى. ك. موسيڤينى» رئيس دولة أوغندا، و «ب. م. موكومبى» رئيس وزراء موزمبيق، و «ألبرتو فوجيمورى» رئيس بيرو، وأيضًا الملكة «صوفيا» ملكة إسپانيا، و «توستومو هاتا»، و«سيتى هاسما» سيدة ماليزيا الأولى، وأخيرًا أنا. لقد كانت القمة بمثابة بداية مضيئة لحدث أسطورى.

لقد نظمت القمة الحضور وصنفتهم إلى تسعة مجالس خاصة مستقلة وهى: مجلس الممارسين، ومجلس الهيئات المانحة، ومجلس الشركات أو التعاونيات، ومجلس المؤسسات الدينية، ومجلس الهيئات التابعة للأمم المتحدة، ومجلس المؤسسات المالية الدولية، وكذلك مجلس المؤيدين، ومجلس المنظمات غير الحكومية، وأخيرًا مجلس رجال المؤسسات البرلمانية.

لقد كان بالفعل حدثًا ضخمًا بالنسبة لبرامج القروض المتناهية الصغر؛ فخلال الأيام الثلاثة للقمة، اجتمع العالم بأسره من أجل مناقشة ووضع حلول لمشكلة الفقر. وكم كانت الطاقات التى تفجرت بداخلنا مؤثرة جراء الاستماع إلى كلمات القادة وغيرنا من المؤيدين لحل مشكلة الفقر، ولقائنا بالأصدقاء والزملاء والمساندين ـ كل هذا دفع بالدموع حتى ملأت أعيننا من شدة التأثر والحماس.

وظهر جليّا لنا جميعًا أننا إذا حدث وتمكنا من المحافظة على القدر نفسه من الاهتمام بمشكلة الفقر خلال الأعوام التسعة التالية، فإننا لن نتمكن فقط من تحقيق هدف القمة، ولكننا أيضًا ستتمكن من تجاوزه بمراحل شاسعة.

«روبرت روبن» وزير المالية الأمريكي، و«چيم ولفنسون» رئيس البنك الدولى، و«چس سبيث» مدير البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة «UNDP»، و«كارول بيلامى» المدير التنفيذى لهيئة اليونيسيف، و دكتور «نفيس صادق» المدير التنفيذى لصندوق النشاط السكانى التابع للأمم المتحدة «UNFPA»، و«فريدريكو مايور» السكرتير العام لهيئة اليونسكو، و«هوجوت لابل» رئيس الوكالة الدولية للتنمية، و«بريان أتوود» مدير فى هيئة المعونة الدولية التابعة للأمم المتحدة، و«فوزى السلطان» رئيس منظمة «IFAD»، كل تلك الشخصيات ألهبت الأسماع بخطب حماسية فى الجلسة الختامية للقمة، فكل منهم أعلن بوضوح عن التزامه المطلق للحد من والقضاء على الفقر من خلال آلية القروض المتناهية الصغر.

أدت الكلمة التى ألقتها «بيلا أبزوج» ـ إحدى المشاركات المنتميات إلى مجلس المؤيدين ـ إلى استنفار المفوضين إلى الدرجة التى دعتهم للوقوف على أقدامهم عندما قالت: «لا تقللوا أبدًا أبدًا أبدًا من الأهمية التاريخية لما نقوم به هنا فى هذا اليوم، فليس مهمّا ما إذا كان الطريق أمامنا منحدرًا أو كان وعرًا أو ضيقًا، فأنا أطالبكم ألا تيأسوا ولا تستسلموا». وجاءت إجابة المفوضين واضحة جدًا من خلال التصفيق الحار الذى انخرطوا فيه.

وعندما جاء دورى للحديث فى الجلسة الختامية للقمة، وجدت نفسى أفكر فى تجربتى بقرية چوبرا وبأوائل المقترضين من جرامين ـ أولئك الذين كانوا يعتقدون أنهم لا شيء، والذين أصبحوا فجأة الأبطال الحقيقيين لهذه القمة. إنهم أولئك الناس الذين استطاعوا بحياتهم البسيطة أن يغيروا منى جذريّا فتحولت من أستاذ لعلم الاقتصاد ذى نظرة أحادية فى تحليله وتدريسه للنظريات الاقتصادية العظيمة، إلى ممارس ذى نظرة متعددة الأبعاد وأكثر شمولاً ـ لقد مكننى أولئك الأفراد من إدخال تغييرات حقيقية ودائمة فى حياتهم. لقد شعرت أننا هنا ـ فى قاعة المؤتمرات بواشنطن ـ لدينا ما يكفى من القيادات السياسية لكى نغير من وضع الفقر على المستوى العالمى. فأخيرًا ستتمكن

من الوصول إلى الملايين من الفقراء فى العالم، والذين ينتظرون مساعدتنا لهم لكى يصبحوا مستقلين ومعتمدين على أنفسهم. وقفت وألقيت كلمتى التالية:

«ونحن مجتمعون هنا، أسأل نفسى: ما الذى نبحثه فى هذه القمة؟ أهى فقط مجرد حدث احتفالى تشهده واشنطن؟ بالنسبة لى، أرى فى هذه القمة احتفالاً ضخمًا؛ فنحن نحتفل بتحرير القروض من عائق الضامن أو الكفيل. فهذه القمة هى بمثابة إعلان لنهاية حقبة طويلة من التمييز فى المعاملات المالية. وتعلن هذه القمة كذلك عن نظرة جديدة للقروض؛ فالقروض لم تعد مجرد عمل تجارى، وإنما ـ مثلها مثل الغذاء ـ هى حق من حقوق الإنسان.»

هذه القمة تحاول الوصول إلى مرحلة يكشف فيها النقاب عن الإبداع الإنسانى والطاقات الكامنة لدى الفقراء. إن هذه القمة تضمن لكل فقير الفرصة التى تمكنه من تحمل المسئولية، وتمكنه كذلك من الفخر بكرامته وعزته كإنسان.

إن هذه القمة تدعو إلى الاحتفال والإشادة بنجاح الملايين من النساء ذوات العزيمة القوية والإصرار، اللاتى تمكن من تحويل مسار حياتهن من وضع الفقر المدقع إلى وضع العزة والاعتماد على النفس، وذلك بمساعدة برنامج القروض متناهية الصغر.

إن هذه القمة ليس الهدف منها الحصول على تمويل ما، وأكرر: إنها قمة تهدف إلى تحريك حماس العالم من خلال تجميع كافة القصص الإيجابية التى نجحنا فى بنائها خلال السنوات الماضية. إن هذه القمة تهدف إلى بناء الإرادة، تهدف إلى بناء القدرات، تهدف إلى القضاء على الفقر فى العالم.

إنها فقط مائة عام تلك التى مرت على المحاولات المضنية للإنسان؛ لكى يتوصل إلى طريقة يتمكن من خلالها من الطيران. كثير من الناس شككوا فى جدوى تلك المحاولات، واتهموا أصحابها بالجنون. ولكن فى عام ١٩٠٣م، نجح الأخوان «رايت» من التحليق بأول طائرة لهما، والتى تمكنت من الصمود فى الهواء لمدة اثنتى عشرة ثانية فقط، وطارت لمسافة ١٢٠ قدمًا فقط. تلك اللحظة إذن، شهدت زراعة أول بذرة لعالم جديد، ولم يستغرق الأمر أكثر من خمسة وستين عامًا حتى تمكن الإنسان من الوصول بنجاح إلى القمر، ليجمع نماذج من صخوره، ثم يغادر عائدًا إلى الأرض. لقد شهد العالم بأسره تلك الواقعة لحظة بلحظة عبر شاشات التلفاز.

فى مجال القروض المتناهية الصغر، نحن ـ بالكاد ـ فى مرحلة اختبار للأجنحة فى طائرة الأخوان «رايت»، لنقطع مسافة ١٢٠ قدمًا هنا، أو ٥٠٠ قدم هناك. البعض منكم قد يرى أن طائرتنا تفتقر إلى عنصر الأمان، والبعض قد يراها خرقاء، والبعض قد يراها غير ملائمة للعمل، ولكننا فى جميع الحالات نستطيع أن نطمئنكم ونؤكد لكم أننا مستعدون. . . مستعدون بما نملك من صواريخ معاونة.

إننا على يقين من أن الفقر لا ينبغى أن يتواجد فى أى مجتمع إنسانى متحضر، مكانه المناسب هو المتاحف. تستهدف هذه القمة خلق عملية يتم فيها نفى الفقر بشكل نهائى إلى المتحف.

وكما قلت، لم يستغرق الأمر أكثر من خمسة وستين عامًا ـ بعد المحاولة الأولى للتحليق بطائرة الأخوان «رايت» والتى دامت لاثنتى عشرة ثانية ـ حتى نجح الإنسان فى الوصول إلى القمر.

وبالمثل يمكن أن أقول: إنه يلزمنا فقط خمسة وستون عامًا بعد هذه القمة لكى نتمكن من الوصول إلى قمرنا. سوف ننجح فى خلق عالم خال من الفقر.

وأنا على ثقة ـ من خلال ما أشهده من حماس وعزيمة فى هذه القاعة ـ أنا على ثقة اليوم أكثر من أى يوم مضى من أننا سننجح فى تحقيق هدفنا. السيدات والسادة، دعونا نحقق ذلك! شكراً لكم».

وعندما انتهيت من كلمتى، نظرت إلى الحضور، كنت أعرف أن هناك تصفيقًا بالقاعة، ولكننى لم أكن أسمعه، فقد كان ذهنى منشغلاً يحاول أن يتخيل عالمًا خاليًا من الفقر. هل بمقدور أحد فعلاً أن يقتنع بإمكان تحقيق هذا العالم؟ وكيف سيكون شكله؟ وهل بالفعل سوف ينجح؟

* * *

إن قمة القروض المتناهية الصغر التى عقدت فى عام ١٩٩٧م قد صاغت هدفًا تمثل فى الوصول ببرنامج القروض إلى أفقر ١٠٠ مليون فقير على مستوى العالم، إلى جانب مجموعة أخرى من الخدمات المالية، إضافة إلى التوصية بأفضلية العمل من خلال النساء فى تلك الأسر، وعلى أن يتم تحقيق ذلك بحلول عام ٢٠٠٥م.

وبعد مرور خمس سنوات، وأثناء انعقاد قمة القروض المتناهية الصغر في مدينة نيويورك في شهر نوفمبر من عام ٢٠٠٢م، قمنا بتقييم ما أحرزناه من تقدم خلال السنوات الخمس الماضية، وصولاً إلى تحقيق هدف قمة عام ١٩٩٧م. وأوضحت الأرقام التي عرضت بقمة نيويورك، أنه بنهاية عام ٢٠٠٢م، استفاد من برنامج القروض أكثر من ٥٤ مليون أسرة حول العالم. ووجد أن ضمن هذا العدد ٢٦,٨ ملايين يعدون من الفئات الأشد فقراً في العالم؛ حيث لا يتعدى دخلهم اليومي دولاراً واحداً؛ الأمر الذي يعد تقدمًا مذهلاً منذ بدء الحملة عام ١٩٩٧م - والتي كنا وقتها قادرين على حصر ٧,٦ ملايين فقط من الأسر الأشد فقراً التي تمت مساعدتها.

أستطيع أن أتوقع أنه بنهاية عام ٢٠٠٢م سنكون قد تمكنا على أقل تقدير من الوصول ببرنامج القروض إلى ٣٥ مليون أسرة من أشد الأسر فقراً على مستوى العالم. ولو صدقت توقعاتي وكانت قريبة مما سيحدث في الواقع، فإن ذلك سيعد تقدمًا مذهلاً؛ لأن هذا معناه أننا نجحنا في قطع أكثر من ربع المشوار بنهاية عام ٢٠٠١م، وأكثر من ثلث المشوار بنهاية عام ٢٠٠٢م، وبالتالي سيكون من الأرجح أننا سنتمكن من قطع منتصف المسافة - مساعدة ٥٠ مليون أسرة - بحلول عام ٢٠٠٣م. وبمجرد أن نتمكن من قطع نصف المسافة، سنكون أفضل حالاً من حيث الإعداد النفسي والمؤسسي؛ الأمر الذي سيسهل علينا المضي في الشطر الثاني من الرحلة الطويلة، وسيُحسن من فرصتنا في الوصول إلى المائة مليون أسرة - أو ما يقرب من هذا العدد - بحلول عام ٢٠٠٥ م.

* * *

الوصول إلى «عالم خال من الفقر» بالنسبة إليّ يعني: الوصول إلى عالم يتمكن فيه كل فرد من الاعتماد على نفسه من أجل سد احتياجاته الأساسية. في مثل هذا العالم، لن يموت أحد جوعًا، ولن يعاني أحد من سوء التغذية. إنه هدف لطالما دعا إليه قادة العالم لحقب عديدة، وإن لم يتمكنوا أبدًا من تحديد طريقة للوصول إليه.

في كل يوم يمر، يموت على مستوى العالم نحو ٣٥,٠٠٠ طفل إما من الجوع أو مما يرتبط به من أمراض. في « العالم الخالي من الفقر»، لن يموت طفل من مثل تلك

الأسباب . وسيكون الحصول على فرصة للتعليم والرعاية الصحية هو حق مكتسب لكل فرد، حيث ستتوفر للجميع الملاءة المالية للوفاء بهذه الاحتياجات . وستذهب من دون رجعة كافة المؤسسات الحكومية التى اعتادت أن تقدم خدمات مجانية أو مدعمة للفقراء . لن يكون أحد فى حاجة إلى إعانات رفاهة، أو إيصالات (كوبونات) مخفضة للحصول على الطعام، كما لن تكون هناك حاجة إلى المدارس المجانية أو خدمات رعاية صحية مجانية . لن نشاهد أى متسول فى الطرقات، وبرامج الأمان والتأمينات الاجتماعية التى تديرها الدولة ستصبح غير ذات قيمة، ومثلها برامج دعم الدخول، حيث ستصبح غير ضرورية أيضًا . والكيانات الاجتماعية التى ستتواجد فى العالم الجديد الخالى من الفقر ستتخذ شكلاً مغايراً عما كانت عليه من قبل ؛ فلن يكون أحد تحت رحمة أحد ـ وهذا هو الفرق الجوهرى بين العالم الجديد ونظيره القديم الذى يطغى عليه الفقر .

وأخيراً، فإن العالم الخالى من الفقر يعنى اقتصاداً أقوى بكثير وأكثر استقرارًا عما نحن عليه اليوم . فنسبة ٢٠ ٪ من سكان العالم والذين يعيشون الآن فى فقر مدقع سيصبحون قادرين على الكسب وعلى الإنفاق، مما يؤدى إلى توليد طلب إضافى فى السوق، الأمر الذى يحفز من النمو فى الاقتصاد العالمى .

إن بمقدور هؤلاء الفقراء أن يستغلوا إبداعاتهم وابتكاراتهم فى حيز السوق، فتتحقق بذلك زيادة فى الطاقة الإنتاجية على مستوى العالم . ونظرًا لأن بقاء الأفراد على وضعية الفقر سيكون أمرًا محدودًا ووقتيًا ، فإن هذا من شأنه أن يرجح عدم الميل بالاقتصاد إلى اتجاهات متطرفة . سنكون أكثر قدرة على تجنب الوقوع فى سلسلة من التقلبات الحادة، وسنكون أكثر قدرة كذلك على الحد من الكوارث التى من صنع الإنسان بقدر أكبر من السهولة .

ولكن جدير بالذكر، أنه حتى فى العالم الخالى من الفقر ـ الذى يستطيع فيه الأفراد الحصول على ما يكفيهم ويكفى أسرهم من دخل ـ ستكون هناك أيضًا حالات من الفقر ولكن بشكل مؤقت، والسبب فى ذلك قد يعود إلى حدوث كوارث مفاجئة أو عوارض غير متوقعة، أو قد يعود إلى وجود حالات فساد واختلاسات ، أو قد يعود إلى فشل فى المشروعات التجارية، أو ظهور الأمراض، أو غير ذلك من مصائب .

إن العالم الخالى من الفقر قد يشهد مجموعة منكوبة من الأفراد أو قد يرى أقاليم كاملة منكوبة ببعض الكوارث المشتركة، من أمثلة الفيضانات والحرائق والأعاصير والزلازل. ولكن مثل تلك المشاكل العارضة من الممكن معالجتها بواسطة آليات السوق، وذلك من خلال برامج التأمينات أو غيرها من برامج الدفع الذاتى المدعومة بالطبع من قبل المؤسسات ذات التوجه الاجتماعى.

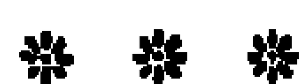
دائمًا سيكون هناك اختلافات بين نمط الحياة بالنسبة للأفراد الذين ينتمون إلى قاع المجتمع وأولئك المنتمين إلى علية المجتمع، ولكن هذه الاختلافات ستتواجد فقط بين أفراد الطبقة الوسطى وأفراد الطبقة العليا فى العالم الجديد؛ وليس بين أفراد الطبقة العليا وأفراد الطبقة الثالثة أو حتى الرابعة فى ظل النظام الحالى - أى أن الفجوة أو المسافة بين طبقات المجتمع ستتقلص فى ظل العالم الجديد.

هل بمقدورنا فعلاً أن نخلق عالمًا خاليًا من الفقر - عالمًا خاليًا من أفراد ينتمون إلى الطبقة الثالثة أو الرابعة . . . عالمًا خاليًا من الجوع والأمية . . . خاليًا من الحفاة . . . . من الطبقة دون المستوى؟؟؟

نعم نستطيع أن نحقق ذلك، إنها بالطريقة نفسها التى نستطيع بها أن نخلق دولة ذات سيادة، أو نظمًا سياسية ديمقراطية، أو اقتصادات الأسواق الحرة. إن العالم الخالى من الفقر قد لا يمثل الوضع الأمثل، ولكنه يعد نموذجًا أقرب ما يكون للوضع المثالى.

لقد نجحنا أن نخلق عالمًا خاليًا من الاستعباد . خاليًا من مرض الجدرى . . . خاليًا من الفصل العنصرى. ولكن يمكن الادعاء بأن خلق عالم خال من الفقر سيمثل إنجازًا يفوق كل الإنجازات السابقة - ولن أبالغ إذا قلت إن القضاء على الفقر من شأنه أن يؤدى إلى تعميق تلك الإنجازات فى الوقت نفسه وبشكل تلقائى.

«عالم خال من الفقر» . . . . إنه عالم نفخر جميعًا بالانتماء إليه.



محمد يونس:

* ولـد في شيتـاجونج ـ أحد مـوانئ بنجلاديش. وترتيبـه الثالث بين إخـوته الأربعة عشر ـ توفي خمسة منهم وهم في سن الطفولة.

* تلقى تعليمه في جامعة دكا، وحصل على منحة دراسية من هيئة فولبرايت لدراسة الاقتصاد في جامعة «ڤاندربيلت».

* في عام ١٩٧٢م، عين رئيسًا لقسم الاقتصاد في جامعة شيتاجونج.

* مؤسس ومدير بنك جرامين.

للمزيد من المعلومات :

* بإمكانك الاتصال بالدكتور يونس، أو بنك جرامين على العنوان التالى :

Professor Muhammad Yunus
Grameen Bank
Mirpur Two
Dhaka 1216
Bangladesh
Fax: 8802 8013559
E-mail: yunus@grameen.net
Website: www.grameen.com

* أو الاتصال ببنك جرامين فى الولايات المتحدة الأمريكية على العنوان التالى :

Grameen Foundation USA
1029 Vermont Avenue, NW, Suite 400
Washington, DC 20005
Telephone: 202 628 3560
Fax: 202 628 3880
E.mail: info@grameenfoundation.org
Website: www.gfusa.org

رقم الإيداع ٢٠٠٧/٢٤٠٩٣
الترقيم الدولى I.S.B.N. 978-977-09-2268-6

هذا الكتاب

"إن سجل إنجازات بنك جرامين يعد غاية فى الإبهار والإلهام.... إنه مثال لبرنامج معونة ناجح" نيويورك تايمز.

"محمد يونس هو قائد ذو رؤية، استطاع أن يطور حياة الملايين من الناس سواء فى وطنه بنجلادش أو فى مكان آخر من العالم. بنك للفقراء ... حل عملى وإن كان يفيض بالعاطفة" لوس أنجلوس تايمز.

فى عام ١٩٨٣، قام محمد يونس بتأسيس جرامين - وهو بنك متخصص فى منح الفقراء فى بنجلادش قروضًا متناهية الصغر. كان هدفه هو مساعدة الفقراء من خلال مساندتهم فى الأخذ بالمبادرة وتأسيس مشروعات تساعدهم على انتشال أنفسهم بعيدًا عن حياة الفقر بشكل دائم.

لقد واتته فكرة جرامين من واقعة حدثت فى أحد أيام عام ١٩٦٧، عندما قام بإقراض ٢٧ دولارًا من ماله الخاص لاثنتين وأربعين امرأة يعشن فى إحدى القرى الصغيرة ببنجلادش، ويقمن بتصنيع كراسى البامبو الصغيرة، ثم بيعها . أرادت تلك النساء مالاً يكفى فقط لشراء المواد الخام اللازمة لتجارتهن. وقد ساعدهن القرض البسيط الذى أعطاه إياهن يونس فى كسر حلقة الفقر إلى الأبد.

إن علاجه لمشكلة الفقر فى العالم هو نابع من إيمانه التام بأن الحصول على القروض هو حق من الحقوق الأساسية للإنسان؛ فهذا العلاج الذكى والمتميز رغم بساطته يعتمد على: منح الفقراء المال وفقًا لشروط مناسبة لهم، وتعليمهم بعض المبادئ المالية البسيطة، ثم سيقومون هم بمساعدة أنفسهم بأنفسهم.

إن نظرية يونس كتب لها النجاح؛ حيث قدم بنك جرامين نحو ٣,٨ بليون [illegible] لعدد ٢,٤ مليون أسرة فى الريف البنجالى . واليوم، تقوم أكثر من ٢٥٠ [illegible] نحو مائة دولة على توفير القروض المتناهية الصغر بالاعتماد على [illegible] أرساها جرامين؛ الأمر الذى يجعل جرامين فى مقدمة المحاولات العالمية [illegible] القضاء على الفقر من خلال القروض متناهية الصغر.

